

Das Prinzip der Erhaltung der Unternehmung als Grundproblem der modernen Betriebswirtschaftslehre

INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum
an der hohen juristischen Fakultät der Universität Bern

vorgelegt von

FRITZ SONDEREGGER

lic. rer. pol.

von Trogen (App. A. Rh.)



VERLAG PAUL HAUPT BERN 1950

Digitized by the Internet Archive
in 2026

Das Prinzip der Erhaltung der Unternehmung als Grundproblem der modernen Betriebswirtschaftslehre

INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum
an der hohen juristischen Fakultät der Universität Bern

vorgelegt von

FRITZ SONDEREGGER

lic. rer. pol.

von Trogen (App. A. Rh.)



VERLAG PAUL HAUPT BERN 1950

Die Fakultät hat diese Arbeit am 19. Januar 1950 auf Antrag von Prof. Dipl. ing. Alfred Walther als Dissertation angenommen, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Auffassungen Stellung nehmen zu wollen.

Der Dekan: Prof. Dr. Theo Guhl



Diese Arbeit erscheint im Buchhandel als Band 30 der Sammlung «Unternehmung und Betrieb. Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, herausgegeben von Prof. Dipl. ing. Alfred Walther». Verlag Paul Haupt in Bern.

Alle Rechte vorbehalten

Copyright 1950 by Paul Haupt, Berne

In der Schweiz gedruckt — Imprimé en Suisse — Printed in Switzerland

Druck: Alfred Schmid & Cie., Bern

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einleitung	7
1. Kapitel: Das Grundproblem und der Gesichtspunkt der Betriebswirtschaftslehre	9
A. Die Bestimmtheit der betriebswirtschaftlichen Aussagen	12
B. Die Ethik in der Betriebswirtschaftslehre	15
Zusammenfassung	17
Anmerkungen zum 1. Kapitel	18
2. Kapitel: Das Wesen der Unternehmung	21
A. Der Zweck der Unternehmung	23
B. Die Mittel der Unternehmung	24
1. Die Verfügung über Vermögen	25
2. Die Einheitlichkeit der Leitung	26
3. Die Selbständigkeit der Unternehmung	27
C. Die Dauerhaftigkeit als zeiträumliche Eigenschaft der Unternehmung	28
Zusammenfassung	29
Anmerkungen zum 2. Kapitel	29
3. Kapitel: Die Ursachen des Bestehens der Unternehmung	32
I. Was kann unter der Erhaltung der Unternehmung verstanden werden?	33
A. Die Erhaltung der Unternehmung als eine Tätigkeit in der Vergangenheit	33
1. Das «rentable Erhalten» der Unternehmung	34
2. Das «unrentable Erhalten» der Unternehmung	35
B. Die Erhaltung der Unternehmung als eine Tätigkeit für die Zukunft	37
1. Das «Selbsterhalten» der Unternehmung	38
2. Das «Scheinerhalten» der Unternehmung	39
II. Was muß in der Unternehmung erhalten werden?	42
A. Das Erhalten der Sicherheit der Unternehmung	42
B. Die Substanzerhaltung der Unternehmung	48
C. Das Erhalten der gesamten Unternehmung	56

	Seite
Zusammenfassung	58
Anmerkungen zum 3. Kapitel	60
 4. Kapitel: Durch welche Mittel und Maßnahmen wird die Unternehmung erhalten?	64
I. Wie sich die Unternehmung selbst erhält	64
A. Das Erhalten der Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte	65
B. Das Erhalten der Verfügung über Vermögen	66
C. Das Erhalten der Einheitlichkeit der Leitung der Unternehmung	68
D. Das Erhalten der Selbständigkeit d. Unternehmung	70
E. Das Erhalten des Prinzips, mindestens keinen Ver- lust zu machen	70
F. Das Erhalten der genannten fünf Faktoren des Selbsterhaltens im Zusammenhang miteinander	72
1. Das Erhalten der Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte im Zusammenhang mit dem Erhalten der andern Faktoren	72
2. Das Erhalten der Verfügung über Vermögen im Zusammenhang mit dem Erhalten der andern Faktoren	74
3. Das Erhalten der Einheitlichkeit der Leitung im Zusammenhang mit dem Erhalten der andern Faktoren	76
4. Das Erhalten der Selbständigkeit im Zusammen- hang mit dem Erhalten der andern Faktoren	78
5. Das Erhalten des Prinzips, mindestens keinen Verlust zu machen im Zusammenhang mit dem Erhalten der andern Faktoren	79
II. Wie sich die Unternehmung zum Schein erhält	80
III. Das Monopolstreben und die Unternehmungszusam- menschlüsse zum Zwecke der Erhaltung der Unter- nehmung	82
A. Das Monopolstreben der Unternehmung	82
B. Die Unternehmungszusammenschlüsse	86
Zusammenfassung	89
Anmerkungen zum 4. Kapitel	90
 Literaturverzeichnis	97

Einleitung

«Wirf deine Kunst den Hunden vor, ich mag sie nicht», ruft Shakespeares Macbeth dem Arzte zu, weil dieser auf die Frage, «Kannst nichts ersinnen für ein krank Gemüt?» nur antworten kann: «Hier muß der Kranke selbst das Mittel finden.»

Einem Betriebswirtschaftler bleiben derartige Zurufe wohl erspart, denn sein «Patient», die Unternehmung, besitzt kein Gemüt. Sie ist zwar ein Lebewesen und muß als solches, wie alle andern, stets in der Lage sein, einen bestimmten Zweck zu erfüllen. Sie besitzt aber bloß ein rein materielles Leben, und ihre Tätigkeit ist letzten Endes immer materiell orientiert, obwohl sie sich unter Umständen der Gemüter Dritter bedienen kann.

Der Betriebswirtschaftler sollte auch nicht erst herbeigerufen werden, wenn die Unternehmung «krank» ist, d. h. wenn sie vor dem Ruin steht. Er sollte ihr immer mit «vorbeugenden» Maßnahmen zur Seite stehen, so daß sie nur in Ausnahmefällen «geheilt» zu werden braucht.

Alle «Heilungs-» und «Vorbeugungsmaßnahmen» in bezug auf die Unternehmung fallen in das Gebiet der Betriebswirtschaftslehre. Sie sind letzten Endes immer materieller Natur, können sich aber des Ideellen zur Erreichung des materiellen Zweckes bedienen. Im Prinzip der Erhaltung der Unternehmung werden diese Maßnahmen resümiert.

Der materielle Endzweck ist nicht immer leicht erreichbar. Einerseits nützen die von der Betriebswirtschaftslehre zur Verfügung gestellten Mittel und Maßnahmen zur Erhaltung der Unternehmung nichts, wenn sie nicht mit Verständnis und Einsicht angewendet werden; andererseits wirken die Gemüter unzähliger Menschen auf die einzelne Unternehmung ein, so daß oft ein planmäßiges, den betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen entsprechendes Handeln durch ein sehr unplanmäßiges Verhalten der einzelnen Subjekte gestört wird. Trotz diesen Störungen ist aber der Betriebswirtschaftler immer in der Lage, zu erkennen, wie die Unternehmung unter diesen und jenen Umständen erhalten werden kann. Er hat etwas konkret Materielles vor Augen und muß

versuchen, in bezug auf dieses Objekt zweckmäßig zu handeln. Er wird deshalb nie diagnostizieren müssen: «Nicht krank sowohl, / Als durch gedrängte Phantasiegebilde / Gestört, der Ruh' beraubt.»

In dieser Arbeit wird versucht, das Prinzip der Erhaltung der Unternehmung als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre darzustellen. Die drei ersten Kapitel bilden die theoretische Voraussetzung dieses rein praktischen Grundproblems. In einem ersten, eher methodologischen Kapitel werden die Grundproblemstellung und der Gesichtspunkt der Betriebswirtschaftslehre betrachtet. Im zweiten Kapitel wird dargelegt, was unter einer Unternehmung zu verstehen ist und im dritten, welches die Ursachen des Bestehens der Unternehmung sind. Dabei wird untersucht, was unter der Erhaltung der Unternehmung zu verstehen ist und was in der Unternehmung erhalten werden muß. Erst das letzte Kapitel ist rein praktisch orientiert; in ihm werden die allgemeinen Richtlinien des Erhaltens beleuchtet.

Ich möchte nicht verfehlen, Herrn Professor Walther, der mir diese Arbeit anvertraut hat, und Herrn Privatdozent Dr. Ulrich für ihre wertvollen Anregungen und ihr stets reges Interesse herzlich zu danken.

1. Kapitel

Das Grundproblem und der Gesichtspunkt der Betriebswirtschaftslehre

Eine Wissenschaft wird immer durch bestimmte Probleme, d. h. durch eine bestimmte wissenschaftliche Fragestellung und niemals durch einen Gegenstand charakterisiert¹. Die Probleme beziehen sich aber auf einen Gegenstand. Dieser kann «nicht vor den und unabhängig von den Problemen, die sich auf ihn beziehen, begrifflich bestimmt werden, sondern nur aus den Problemen heraus, in deren Stellung er logisch eingeschlossen, «impliziert» ist²».

Sämtliche Probleme einer Wissenschaft werden in einem Grundproblem resümiert. *Darunter kann man die wissenschaftliche Grundfragestellung nach den Kausalzusammenhängen von Tatsachen verstehen, die eine bestimmte Wissenschaft begründet, weil sie logisch von keiner andern Wissenschaft beantwortet werden kann und zu ihrer Beantwortung Tatsachen erforscht und studiert werden müssen.*

Die Betriebswirtschaftslehre steht im Dienste der Unternehmung. Ihre Probleme betreffen die Unternehmung und werden ebenfalls in einem bestimmten Grundproblem zusammengefaßt. Dieses liegt im Prinzip der Erhaltung der Unternehmung, d. h. in der Frage nach den Mitteln und Maßnahmen, durch welche die Unternehmung erhalten werden kann.

Das Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre ist rein praktischer Natur, d. h. das praktische Leben hat die Betriebswirtschaftslehre vor dieses Grundproblem gestellt. Die Frage, ob die Unternehmung an und für sich erhalten werden soll, d. h. ob es zweckmäßig ist, die Unternehmung zu erhalten, braucht die Betriebswirtschaftslehre nicht zu beantworten. Ebensowenig hat sie sich mit der Frage zu beschäftigen, weshalb die Unternehmung erhalten werden soll. Diese Fragen beziehen sich auf letzte Ziele, die «von den Menschen in freier Willensentscheidung gesetzt» werden. «Wir, in der Wissenschaft, können solche Zielsetzungen nur

konstatieren. Wir können aber dann fragen, welche Mittel geeignet sind, ein solches Ziel zu erreichen oder ob ein bestimmtes Mittel geeignet oder nicht geeignet ist, es zu erreichen^{3.}» Nach Amonn wäre die Betriebswirtschaftslehre eine Lehre über «die Setzung von wirtschaftlichen Zielen und die Bestimmung der zu ihrer Erreichung anzuwendenden Mittel ... Wir können weder sagen, ob ein Ziel angestrebt werden noch ein Mittel angewendet werden ‚soll‘. Wir können nur, wenn ein bestimmtes Ziel erstrebt wird, sagen, daß dieses oder jenes Mittel geeignet ist, es zu erreichen, und daß seine Anwendung ‚zweckmäßig‘ ist. Oder, wir können sagen, daß es nicht geeignet ist, das Ziel zu erreichen, vielleicht sogar die Erreichung des Zieles verhindert und demnach nicht nur unzulässig, sondern sogar ‚zweckwidrig‘ ist. Wir können ferner sagen, daß ein bestimmtes Mittel zwar geeignet ist, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, im Hinblick auf dieses Ziel also zweckmäßig ist, zugleich aber die Erreichung eines anderen, vielleicht höher gewerteten unmöglich macht, im Hinblick auf dieses also zweckwidrig ist. Niemals können wir aber etwas über ein ‚Sollen‘ aussagen, außer im uneigentlichen Sinne, in dem nichts anderes gemeint ist, als daß, weil ein bestimmtes Ziel erstrebt wird, das zu dessen Erreichung geeignete Mittel, falls durch dessen Anwendung nicht die Erreichung eines höheren (höher gewerteten) gefährdet wird, angewendet werden soll. Das ist kein absolutes, sondern nur ein ‚relatives‘ oder hypothetisches ‚Sollen‘, kein ursprüngliches, sondern ein von einem andern Sollen, über das die Wissenschaft nichts aussagt, das sie nicht setzt, sondern nur hypothetisch ‚voraussetzt‘ abgeleitetes Sollen. Es bedeutet nicht, daß etwas schlechthin getan werden soll, sondern nur, daß es logisch konsequent ist, es zu tun, wenn ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll. Es wird der Wert einer Zielerreichung vorausgesetzt und daraus der (hypothetische) Wert eines Mittels abgeleitet. Dies ist Wert im eigentlichen Sinne, über den als solchen die Wissenschaft aber nichts aussagt. Die Geeignetheit eines Mittels zur Erreichung eines Ziels ist ‚Wert‘ im technischen Sinne. Darüber und nur darüber können wissenschaftliche Aussagen gemacht werden^{3.}»

Die Lösung des Grundproblems der Betriebswirtschaftslehre setzt ein Wissen über die allgemeinen Bedingungen des Bestehens der Unternehmung voraus. Eine andere Frage wird daher notwen-

dig mit der Grundfrage verknüpft, nämlich die Frage: Wovon hängt das Bestehen der Unternehmung ab, welches sind seine Ursachen? Um aber diese Frage beantworten zu können, muß man eine klare Vorstellung von der «Natur» und dem «Wesen» der Unternehmung haben, also eine Antwort auf die Frage: Worin besteht die Unternehmung?

Analog zum Grundproblem der Volkswirtschaftslehre stehen hier drei miteinander aufs engste verbundene Fragen, zwei «Vorfragen» und eine «Endfrage»⁴. «Die Beantwortung der zwei Vorfragen ist die Voraussetzung für die Möglichkeit der Beantwortung der Endfrage. Diese ist eine ‚praktische‘ Frage und jene beiden sind ‚theoretische‘ Fragen. Unter praktischem Gesichtspunkt stellt sich zunächst jene praktische Frage und folgen daraus die beiden theoretischen Fragen, zuerst die Frage nach dem Ursprung, den Ursachen»⁴ des Bestehens der Unternehmung, dann die Frage nach dem Wesen. Unter logischer Betrachtung ist dagegen die Frage nach dem Wesen der Unternehmung die erste, die nach den Ursachen die zweite und die praktische Frage nach den Mitteln und Maßnahmen zum Zwecke der Erhaltung der Unternehmung die dritte. Die Theorie beantwortet die beiden «theoretischen» Fragen. Die dabei gefundene theoretische Erkenntnis kann von der Betriebswirtschaftslehre, als einer praktischen Wissenschaft, angewandt werden.

Nachdem das Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre bekannt ist, kann noch kurz untersucht werden, welches ihr Gesichtspunkt sei. Als Gesichtspunkt einer Wissenschaft kann jener Punkt bezeichnet werden, von dem aus die Probleme der Wissenschaft betrachtet werden, d. h. mit andern Worten, *unter dem Gesichtspunkt einer Wissenschaft ist die Betrachtung ihrer Probleme von ihrem durch die Probleme gegebenen Gegenstand aus zu verstehen. Unter dem Gesichtspunkt der Betriebswirtschaftslehre wäre somit die Betrachtung der Mittel und Maßnahmen zum Zwecke der Erhaltung der Unternehmung von der Unternehmung aus zu verstehen.* Dabei müssen aber gewisse Umstände berücksichtigt und andere vernachlässigt werden.

A. Die Bestimmtheit der betriebswirtschaftlichen Aussagen

Logisch kann eine wissenschaftliche Aussage ewige Geltung haben, empirisch aber insofern nicht, als sich die Voraussetzungen, gestützt auf welche eine Aussage gemacht worden ist, ändern können⁵. Als Aussagen einer praktischen Wissenschaft sollten die betriebswirtschaftlichen Aussagen empirische Geltung haben. Dies ist aber nur dann möglich, wenn die gemachten Voraussetzungen, bzw. die Bedingungen, von denen ausgegangen wird, dieselben bleiben, was die Wissenschaft nicht mit Bestimmtheit voraussagen kann. Die Wissenschaft kann höchstens voraussagen, daß sich die gegebenen Voraussetzungen mit größerer oder geringerer Wahrscheinlichkeit verändern werden. Deshalb sagt auch Niehans⁶, daß sich eine «Wirtschaft» ohne Unsicherheit nicht denken lasse, wobei aber an eine «Wirtschaft» im Rahmen der arbeitsteiligen Verkehrswirtschaft gedacht werden muß.

Diese Unsicherheit ist bereits von Cantillon gesehen worden, wenn er schreibt: «Alle andern Unternehmer, wie diejenigen, die Bergwerke, Schaustellungen, Bauten usw. unternehmen, die Kaufleute zur See und zu Land usw., die Garköche, die Zuckerbäcker, die Schankwirte usw., ebenso wie die, die in ihrer eigenen Arbeit Unternehmer sind und kein Kapital brauchen, um sich zu etablieren, wie die Handwerksgesellen, Kesselflicker, Flickschneider, Rauchfangkehrer, Wasserträger, leben in Ungewißheit und passen sich ihrer Zahl nach ihren Kunden an. Die Handwerksmeister, wie Schuster, Schneider, Tischler, Perückenmacher usw., welche ihrer Arbeit entsprechend Gesellen beschäftigen, leben in der gleichen Unsicherheit, weil ihre Kunden sie von heute auf morgen verlassen können; die Unternehmer in ihrer eigenen Arbeit in Kunst und Wissenschaft, wie Maler, Ärzte, Advokaten usw. existieren in der gleichen Ungewißheit⁷.» Nach K. D. Schmidt ist die Ungewißheit allem menschlichen Handeln, das sich auf bewußte Zielstrebigkeit gründet, eigen⁸. Walther sagt ähnlich, daß bei den Dispositionen der Unternehmungsleitung die Möglichkeit der Fehldisposition natürlich auch bestehe, «weil keinem Menschen Irrtümer erspart bleiben. Aber darin besteht eben, zum Teil wenigstens, das Risiko der Unternehmung, dem ja die Chance gegenübersteht ...⁹»

Nach Amonn muß die Unternehmungsleitung immer mit unbekannten Größen rechnen. «Als ‚Spekulation‘ bezeichnet man die Abschätzung dieser Größen, als ‚Risiko‘ die Gefahr des Irrsins bei dieser Abschätzung und infolgedessen des wirtschaftlichen Mißlingens der Produktion. Diese Gefahr mag in den verschiedenen Unternehmungen ein und desselben Produktionszweiges verschieden groß sein, in einem gewissen Grade ist sie immer, bei allen Unternehmungen, gegeben¹⁰.

Wenn, wie Mellerowicz¹¹ sagt, am Anfang der Produktion der Nutzen beim Konsumenten steht, «den der Produzent kennen muß, den er aber entweder aus der Erfahrung weiß oder schätzen muß» und nicht ignorieren darf, so soll nicht vergessen werden, daß der Konsument seine Ansicht über den Nutzen ändern kann. So sagt denn auch Mellerowicz weiter, daß der Betriebswirt beim Konsumenten einen Problemkreis finde, den er zu analysieren habe, um ihn betriebswirtschaftlich zu behandeln¹², daß die wirkliche Entscheidung über den Wert der Produktion der Unternehmung auf dem Markt erfolge¹³ und daß die Annahme einer automatischen und gleichmäßigen Bewegung ebensowenig berechtigt sei, wie die Annahme eines stationären Gleichgewichtes. Unsere Kenntnis auf dem Gebiete der wirtschaftlichen Dynamik sei viel zu gering, um etwas Definitives aussagen zu können¹⁴.

Eine Voraussage von wirtschaftlichem Geschehen im Sinne von «ziemlicher zeitlich-individueller Bestimmtheit», d. h. eine Voraussage über Umsatz- und Preisbewegung nach unten und nach oben wäre nach Hoffmann¹⁵ nichts anderes als eine Vorausbestimmung der Wirtschaftsgeschichte, was utopisch zu nennen sei. «Die Berechenbarkeit der Entwicklung setzt eine eindeutige und erkannte Zwangsläufigkeit des Wirtschaftsablaufs im ganzen wie im einzelnen voraus; eine Voraussetzung, die nicht erfüllt ist, da die menschlichen Handlungen nicht vorausbestimmbar sind. Ewig unberechenbar bleibt das auf Um- und Neugestaltung gerichtete Sinnen und Wollen der Menschen, das sich in ‚strukturellen‘ Änderungen der Wirtschaft auswirkt, die naturgemäß den konjunkturellen Bewegungsablauf beeinflussen; ewig unberechenbar bleiben die politischen Um- und Neubildungen, die ihrerseits wieder die Wirtschaftsentwicklung affizieren ...¹⁵» Auch nach Rieger kann das Risiko nicht ausgeschaltet werden. «Man kann dem Unternehmer

niemals einen Rat geben, wie er sich dazu stellen soll. Das muß ihm überlassen bleiben¹⁶.»

Die Betriebswirtschaftslehre kann demnach nichts mit Bestimmtheit voraussagen, weil sich die Voraussetzungen, von denen sie ausgeht, verändern können. Deshalb ist es auch müßig, mit Bestimmtheit etwas über ein Handeln mit lang- oder kurzfristigem Interesse auszusagen. Es kann in diesem Sinne nur von einer kurz- oder langfristigen Spekulation gesprochen werden, d. h. von einer Abschätzung der unbekannten Größen in bezug auf einen sofortigen oder spätern Erfolg.

Das Risiko als die Gefahr des Mißlingens der Spekulation läßt sich zwar insofern berechnen, als die Unternehmung nie mehr verlieren kann, als ihr Vermögen¹⁷. Die Unternehmung wünscht aber zu wissen, welchen Teil des Vermögens sie riskiert, worüber die Betriebswirtschaftslehre nichts Bestimmtes voraussagen kann¹⁸. Man sollte daher in der wissenschaftlichen Aussage über die Zukunft auch nicht von «großen» und «kleinen» Risiken oder Chancen sprechen, weil sich diese Größen erst im realisierten Erfolg zeigen können¹⁹. Die Spekulation der Unternehmung bezieht sich sowohl auf die Abschätzung der allgemeinen wirtschaftlichen Faktoren, als auch auf das Risiko, bzw. die Gefahr des Irrsens. Das abgeschätzte Risiko kann «*Spekulationsrisiko*» genannt werden. Es ist vom eigentlichen Risiko der Unternehmung zu unterscheiden und kann sich als Resultat des Handelns der Unternehmung wirtschaftlich ebenso unzuweckmäßig erweisen wie jedes andere Handeln der Unternehmung. Das eigentliche Risiko der Unternehmung bezieht sich auf das «*Spekulationsrisiko*» und das Abschätzen aller andern wirtschaftlichen Faktoren, von denen das Bestehen der Unternehmung abhängt. Hieraus ergibt sich nun, daß eine Unternehmung, die sich in ihrer gesamten Planung an die Vergangenheit hält, die, populär ausgedrückt, «nichts riskiert», ebensoviel riskiert, wie eine Unternehmung, die einen gänzlich neuen Produktionsprozeß einführt und neue Produkte auf den Markt zu bringen beabsichtigt. Die «nichts riskierende» Unternehmung riskiert nämlich gerade, daß sie von der «riskierenden» Konkurrenz überflügelt wird²⁰.

Das über die Bedingtheit betriebswirtschaftlicher Voraussagen Dargestellte ist vielleicht nicht leicht verständlich in einem Zeitalter, in dem einerseits niemand mehr etwas «riskieren» will und

um Hilfe, meistens staatliche Hilfe, gerufen wird, wenn eine Unternehmung irgend etwas Neues einzuführen gedenkt und in dem die «Polls» eines Dr. Gallup, trotz der im Herbst 1948 mißratenen Wahlvoraussage, eine nahezu prophetenähnliche Kraft zu haben scheinen. Es wurde bei dieser Untersuchung indessen von keinen «Polls», sondern von der Wirklichkeit ausgegangen.

B. Die Ethik in der Betriebswirtschaftslehre

Der Grundsatz «Not kennt kein Gebot», oder, allgemeiner ausgedrückt, «der Zweck heiligt die Mittel», ist nach Nicklisch unmittelbar gegen das Gewissen jedes Einzelnen gerichtet²¹. Der Weg des Gewissens müsse aber beschritten werden.

Der Auffassung von Nicklisch hält Walther entgegen, daß er sie keineswegs ablehne, aber nicht daran glaube, daß man auf solchen Grundlagen eine Theorie des Betriebes oder der Unternehmung entwickeln könne, die in der Praxis ihre Anwendung finden kann²². Der sozialetische Gesichtspunkt hat nach Ulrich «die soziale Gerechtigkeit im Auge» und «ist für diejenigen Wissenschaften von Bedeutung, die sich mit den ‚zwischenmenschlichen Beziehungen‘ befassen, also in den Sozialwissenschaften, in der Soziologie, denn dort wird das Abwägen von Einzelinteressen und Gesamtinteresse aktuell ... Der sozialetische Gesichtspunkt bezeichnet eine Beurteilung von Erscheinungen, er stellt eine bestimmte Rationalitätsüberlegung dar und hat daher einen materiellen Inhalt. Er kann nicht wie der formalsoziale mit dem wirtschaftlichen zu einem neuen, sozialwirtschaftlichen Gesichtspunkt verbunden werden, weil er, in der gleichen Weise wie der wirtschaftliche Inhalt, nicht Form darstellt²³.»

Als praktische Wissenschaft ist die Betriebswirtschaftslehre verpflichtet, die Dinge so zu sehen, wie sie sind und so darzustellen, wie es wirtschaftlich zweckmäßig ist. Sie muß somit auch den Teufel anhören, denn «wer den Satan geflissentlich fernhält, wird ihm schließlich um so eher verfallen»²⁴.

Es kann daher gesagt werden, daß die Betriebswirtschaftslehre nach dem machiavellistischen Prinzip vorzugehen habe²⁵, denn Machiavelli schied seinerzeit Politik und Ethik voneinander, weil wissenschaftliche Beschreibungen und Theorien sich auf Tatsachen

und Beweise und nicht auf mutmaßliche Forderungen irgendeines ethischen Systems stützen müssen. Er weigerte sich, die politische Wissenschaft durch Zurechtstutzen der Resultate zu verdrehen und zu verzerren, um sie mit «moralischen» Prinzipien — eigenen oder irgendwelchen andern — in Einklang zu bringen²⁶. «... Er tat dies, um Politik und Ethik einander anzunähern, um beiden einen festen Platz zu geben in der realen Welt von Raum, Zeit und Geschichte²⁷.»

Die machiavellistische Methode unterscheidet zwischen formalem und wahren Sinn der durch sie zu untersuchenden Tatsachen. «Der formale Sinn dient als indirekter Ausdruck des wahren, das heißt als Ausdruck des konkreten Sinnes der politischen Abhandlung, in ihrem echten Zusammenhang, in ihrer Beziehung zu den Wirklichkeiten der sozialen und historischen Situation, in die sie eingreift. Doch im gleichen Augenblick, da er aussagt, verkleidet er den wahren Sinn²⁸.» Unter dem wahren Sinn ist «die genaue systematische Darlegung offenkundiger Tatsachen» zu verstehen; «der Versuch, Gruppen dieser Tatsachen durch Gesetze aufeinander zu beziehen und mit Hilfe dieser Beziehungen zu versuchen, bis zu einem bestimmten Wahrscheinlichkeitsgrade künftige Tatsachen vorauszusagen²⁹». Das Auffinden und die Berücksichtigung des wahren Sinnes in bezug auf ihr Objekt gehört aber zur Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre.

«Betriebswirtschaftlicher Machiavellismus» soll nun aber nicht besagen, daß sich der Betriebswirtschaftler in seiner Betrachtung jenseits jeglicher Ethik bewegt. Als Mensch wird er sich einerseits in einem ethischen Rahmen bewegen und als soziales Subjekt wird sich sein Untersuchungsobjekt, die Unternehmung, andererseits in einem solchen Rahmen bewegen. Es würde unserer Kultur widersprechen, wenn dieser Rahmen, der durch philosophische, religiöse und politische Grundsätze gegeben ist, zu sprengen versucht und auf die Berücksichtigung der gegebenen geistigen Werte verzichtet würde.

Machiavellistisch ist die Betriebswirtschaftslehre innerhalb dieses ethischen Rahmens. Hierin werden die Überlegungen ohne Rücksichtnahme auf die Ethik gemacht. Die Aussagen der Betriebswirtschaftslehre sind deshalb nicht immer sehr angenehm. Weil sie hinter die Kulissen schaut, um die Aussagen ihres formellen Sin-

nes zu enthüllen, damit ihr wahrer Sinn aufgedeckt werden kann, muß sie manchmal feststellen, daß, wie in jeder Politik, auch in der Wirtschaftspolitik viel gelogen und betrogen wird. Die Lügen werden aber nicht ethisch, sondern in ihrer wirtschaftlichen Zweck- und Unzweckmäßigkeit beurteilt. «Kein Machiavellist hat je erörtert, was erlaubt ist. Die Frage, was erlaubt ist, kommt in ihren Untersuchungen nicht vor. Sie untersuchen, was in der Politik Wirkung tat und tut. Hier kann die Kritik einsetzen und sagen: die Beschreibung ist unrichtig oder unvollständig, oder die Bedingungen ... sind falsch angegeben³⁰.»

*

Nach diesen Erwägungen kann unter dem betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkt verstanden werden: *Der die Mittel und Maßnahmen zum Zwecke der Erhaltung der Unternehmung betrachtende Gesichtspunkt der Unternehmung, der, in einem gegebenen ethischen Rahmen stehend, auf eine ethische Beurteilung dieser Mittel und Maßnahmen verzichtet und dem Risiko, das jedes Tun und Unterlassen der Unternehmung mit sich bringt, Rechnung trägt.*

Zusammenfassung

Das Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre besteht in der Frage nach den Mitteln und Maßnahmen zum Zwecke der Erhaltung der Unternehmung. Seine Beantwortung setzt logisch die Beantwortung der Fragen nach dem Wesen der Unternehmung und nach den Ursachen ihres Bestehens voraus. Diese letzteren, für die Betriebswirtschaftslehre unerläßlichen Fragen werden von der Theorie zu beantworten versucht.

Für die Umschreibung des betriebswirtschaftlichen Gesichtspunktes ist eine Betrachtung über die Bestimmtheit betriebswirtschaftlicher Aussagen und über die Ethik in der Betriebswirtschaftslehre nötig. Dabei ist dargestellt worden, daß jedes Tun und Unterlassen der Unternehmung ein Risiko in sich schließt und, in einem gegebenen ethischen Rahmen, jegliche ethische Erwägung unberücksichtigt gelassen werden muß. Gestützt hierauf ist dann

der betriebswirtschaftliche Gesichtspunkt als *der Gesichtspunkt der Unternehmung* in bezug auf die zum Zwecke ihrer Erhaltung notwendigen Mittel und Maßnahmen bezeichnet worden.

Anmerkungen zum 1. Kapitel

¹ Vgl. Töndury, Der Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre, S. Z. f. k. Bw. 1936, Heft 12, S. 302.

² Vgl. Amonn, Leitfaden..., a. a. O., S. 11. Amonn versteht unter einem Problem «die Bezeichnung für eine wissenschaftliche Fragestellung, d. h. eine Frage nicht lediglich nach dem Bestehen oder Nichtbestehen von Einzeltatsachen, sondern von Kausalzusammenhängen von Tatsachen», die sich auf einen bestimmten Gegenstand beziehen.

³ Vgl. Amonn, Leitfaden..., a. a. O., S. 115 ff.

⁴ Vgl. Amonn, Leitfaden..., a. a. O., S. 115 ff.

⁵ Vgl. Amonn, Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme, a. a. O., S. 51 f.

⁶ Vgl. Amonn, Volkswirtschaftliche Grundbegriffe..., a. a. O., S. 51 f.

⁷ Vgl. Amonn, Objekt und Grundbegriffe..., a. a. O., S. 19 f.

⁸ Vgl. Jürg Niehans, Zur Preisbildung bei ungewissen Erwartungen, in Schweiz. Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, Nr. 5, Oktober 1948, S. 433 ff., 452.

⁹ Vgl. Richard Cantillon, Die Natur des Handels im allgemeinen, Ausg. Dr. Waentig, Jena 1931, S. 32.

¹⁰ Vgl. Klaus Dietrich Schmidt, Betriebssicherung, Art. in Nicklischs HWB der BWL, S. 832 f.

¹¹ Vgl. Alfr. Walther, Überblick über die Planung der Unternehmung, Art. in «Planung in der Unternehmung», Verb. Schweiz. Bücherexperten, Zürich 1942, S. 8.

¹² Vgl. Amonn, Volkswohlfstandslehre..., a. a. O., S. 79. Amonn spricht statt von «Unternehmungsleitung» von «Unternehmer». Wenn nach Amonn die Gefahr des Irrrens «in den verschiedenen Unternehmungen eines und desselben Produktionszweiges verschieden groß» sein kann, so handelt es sich dabei weniger um die Gefahr des Irrrens überhaupt, als darum, das Risiko falsch einzuschätzen, d. h. sich in bezug auf das Risiko zu irren. Die allgemeine Gefahr des Irrrens der verschiedenen Unternehmungen ist relativ immer gleich groß. (Vgl. S. 13 f. und Kapitel 3, II. Abschnitt, Lit. A, dieser Arbeit.)

Nach Leitner (Privatwirtschaftslehre der Unternehmung, Berlin und Leipzig 1921, S. 257) ist Spekulation «hier im weitesten Sinne aufzufassen: Die Betätigung, wirtschaftliche Vorteile zu erlangen. »Die Tätigkeit der Unternehmung sei ihrer Funktion und ihrem Wesen nach spekulativer Art.« Für die Spekulation im engeren Sinne des täglichen Sprachgebrauchs charakteristisch ist das Ungewisse, Gefährvolle. Sie ist Glücksspiel mit den Risiken eines solchen. Diese Spekulation ist Wahrscheinlichkeitsberechnung, Abwägen und Beurteilung der Zukunftsmöglichkeiten, Rechnung mit Hoffnungswerten.»

Die Spekulation im engeren Sinne ist losgelöst von jeder andern wirtschaftlichen Tätigkeit. Sie ist ein Ergebnis der Arbeitsteilung, wobei einzelne diese Abschätzungen zu ihrem Beruf gemacht haben. Eine Unternehmung spekuliert im engeren Sinn — im weiteren Sinn spekuliert sie immer —, wenn sie solche «Abschätzungen» vornimmt, deren Größe über den normalen Lauf ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit hinausreicht. (Vgl. Röpke, Die Lehre von der Wirtschaft, a. a. O., S. 114; Artikel «Spekulation» im Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. Auflage; Oberparleitner, Funktionen- und Risikenlehre des Warenhandels, Berlin/Wien 1930; C. Sandig, Artikel «Risiko» im HWB der Betriebswirtschaft, 2. Aufl.,

1939; Charles O. Hardy, Risk and Risk-Bearing, Chicago 1923; Lisowsky, Risiko-Gliederung und Risiko-Politik, Art. in «Die Unternehmung», 1. Jg. 1947, Nr. 3, S. 97 ff., 2. Jg. 1948, Nr. 1, S. 13 ff. Nr. 2., S. 67 ff.)

¹¹ Vgl. Mellerowicz, Kosten und Kostenrechnung, Bd. I, Theorie der Kosten, Berlin/Leipzig 1933, S. 1.

¹² Vgl. Mellerowicz, Kosten und Kostenrechnung, Bd. I, S. 2.

¹³ Vgl. Mellerowicz, Kosten und Kostenrechnung, Bd. I, S. 7.

¹⁴ Vgl. Mellerowicz, Kosten und Kostenrechnung, Bd. I, S. 11.

¹⁵ Vgl. Alexander Hoffmann, Wirtschaftslehre der kaufmännischen Unternehmung, Leipzig 1932, S. 253.

¹⁶ Vgl. Rieger, Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Nürnberg 1928, S. 26; dazu Leitner, Betriebslehre der kapitalistischen Großindustrie, in Grundriß der Sozialökonomik, VI. Abt., Tübingen 1914, S. 132 ff.

¹⁷ Vgl. E. Bosshardt, Leistungsmäßige Kostenrechnung, Zürich 1948, S. 129 ff. Nach Bosshardt lassen sich Risiken der Vermögens-/Kapital-Sphäre und der Umsatz-/Leistungs-Sphäre unterscheiden. Es muß aber entgegen dieser Auffassung betont werden, daß im Augenblick, wo ein Risiko in bezug auf die Leistung besteht, diese bereits einen Teil des Vermögens ausmacht.

¹⁸ Niehans hat versucht, darzustellen, wie der Einzelne von mehrdeutigen Erwartungen mit Hilfe des Grundsatzes des minimalen Risikos zu bestimmten Entscheidungen gelangt. Ein wirtschaftlicher Entschluß hänge dabei von den Gefahren ab, die Eintritt und Verzicht mit sich trügen, welches Resultat man durch einen Vergleich der Vor- und Nachteile des Eintritts und des Verzichtes erhalte. Je enger dabei die einzelnen Möglichkeiten beieinander lägen, desto geringer, je weiter sie auseinander lägen, desto größer sei die Unsicherheit und desto kleiner, bzw. größer würde der zu erzielende Gewinn sein. Die «Spannweite» der Erwartung sei daher das Maß der Unsicherheit. «Die Verengung der Spannweite der Erwartungen bei zunehmendem Investitions- oder Produktionsumfang könnte daher ‚Versicherungseffekt‘ genannt werden», weil gerade die Versicherung das Musterbeispiel dafür sei, wie durch die enge Spannweite der Unsicherheit gewisser Erwartungen eine annähernde Gewißheit erreicht werden könne. Niehans betont ausdrücklich, daß sich Veränderungen im Grade der Unsicherheit als Veränderungen in der Spannweite der Erwartungen, im Rahmen der in Rechnung gestellten Möglichkeiten darstellten, daß aber die Unsicherheit aus der Wirtschaft nicht weggedacht werden könne. Gewisse Faktoren müßten zudem als stabil vorausgesetzt werden, wobei aber die Voraussetzungen sich verändern können. Auch der «Versicherungseffekt» berechnet sich nur durch eine aus der Vergangenheit stammenden Zahl, wobei es nicht sicher, sondern nur wahrscheinlich ist, ob man sich auch in Zukunft auf diese Zahl stützen kann. Das Abwägen der Risiken im Sinne von Niehans gehört eigentlich zum Planen der Unternehmung, welches die Wahrscheinlichkeit des Verlustes und des Gewinnes berücksichtigt. (Vgl. Niehans, Zur Preisbildung bei ungewissen Erwartungen, in Schweiz. Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, Nr. 5, Okt. 1948, S. 433 ff.)

¹⁹ Wenn nach Amonn (Grundzüge der Theoretischen Nationalökonomie, Bern 1948, S. 134) die Höhe des Unternehmergewinnes in gar keinem Verhältnis zur Größe des zu übernehmenden oder übernommenen Risikos steht, so muß wohl unter «der Größe des übernommenen Risikos» eine konkrete, unter «der Größe des zu übernehmenden Risikos» aber eine bloß geschätzte, abstrakte Größe verstanden werden, weil konkret über die Größe des Risikos zum voraus nichts mit Bestimmtheit ausgesagt werden kann.

²⁰ Dies dürfte wohl auch der Grund dafür sein, weshalb Henry Ford gesagt hat (vgl. Mein Leben und Werk, Leipzig, S. 32 f., 100): «Das ist so die Art der klugen Leute — sie sind so klug und erfahren, daß sie stets bis aufs letzte Tüpfelchen wissen, warum etwas undurchführbar ist; sie sehen die Begrenzungen. Darum stelle ich niemals einen reinrassigen Sachverständigen an. Wollte ich der Konkurrenz durch unlauteres Mittel den Garaus machen, so würde ich sie mit

Sachverständigen überschütten. Sie würde bei der Unmenge von guten Ratschlägen zu keiner Arbeit kommen... Ich weigere mich glatt, irgend etwas für unmöglich zu halten.

²¹ Vgl. Nicklisch, *Der Weg aufwärts! Organisation*, Stuttgart 1922, S. 115 ff.

²² Vgl. A. Walther, *Einführung...*, a. a. O., S. 48.

²³ Vgl. H. Ulrich, *Nationalökonomie und Betriebswirtschaftslehre*, Bern 1944, S. 87.

²⁴ Vgl. R. H. Tawney, *Religion und Frühkapitalismus*, Bern 1946, S. 281.

²⁵ Vgl. James Burnham, *Die Machiavellisten, Verteidiger der Freiheit*, Zürich 1949; Machiavel, *Le Prince*, Editions de Cluny, Paris 1938.

²⁶ Vgl. James Burnham, *Die Machiavellisten*, a. a. O., S. 70.

²⁷ Vgl. James Burnham, *Die Machiavellisten*, a. a. O., S. 70.

²⁸ Vgl. James Burnham, *Die Machiavellisten*, a. a. O., S. 57.

²⁹ Vgl. James Burnham, *Die Machiavellisten*, a. a. O., S. 61.

Wenn nach Marbach (*Theorie des Mittelstandes*, Bern 1942, S. 298) die Interessensvertreter des Detailhandels den mittelständischen Geschäftstypus dem kapitalistischen gegenüberstellen, «ohne, wie wir wissen, darüber stets im klaren zu sein, was Kapitalismus ist», so ist auch hier der formale vom wahren Charakter dieses Postulates zu unterscheiden. Formal gesehen scheinen sich nun diese Interessensvertreter wirklich nicht im klaren über den Begriff des Kapitalismus zu sein. Die Wahrheit scheint aber hier darin zu liegen, daß man sich absichtlich eines Schlagwortes bedient, um dadurch einen bestimmten Zweck, die Erhaltung der mittelständischen Detailgeschäfte, zu erreichen. Mit derselben Skepsis ist jenen Unternehmungen zu begegnen, die auf ihre «volkswirtschaftliche» Wichtigkeit pochen und den Staat um Unterstützung bitten. Oft ist die «volkswirtschaftliche» Wichtigkeit nur formaler Natur.

³⁰ Vgl. Paul Reiwald, Burnhams *Managerial Revolution*, Einführung zu «Die Machiavellisten» von J. Burnham, a. a. O., S. 11. Walthers Erklärung, daß die Betriebswirtschaftslehre den Grundsatz der Erhaltung der Unternehmung als Postulat vertreten könne, ohne damit ihre Objektivität und ihre Unabhängigkeit von ethischer Wertung preiszugeben, kann ebenfalls machiavellistisch im Sinne von Burnham aufgefaßt werden. (Vgl. *Einführung...*, a. a. O., S. 9.)

2. Kapitel

Das Wesen der Unternehmung

Der Aufbau der Betriebswirtschaftslehre geht von der Tatsache des Bestehens der Unternehmung und den damit zusammenhängenden Problemen aus. Es ist deshalb unerlässlich, sich über das Wesen der Unternehmung Rechenschaft abzulegen.

Das Wesen der Unternehmung liegt in der bestimmten Art und Weise, in der sie ihre wirtschaftliche Funktion erfüllt. Aus diesem Grunde kann auch danach gefragt werden, was in der Betriebswirtschaftslehre unter einer Unternehmung zu verstehen, bzw. welches der «betriebswirtschaftliche» Begriff der Unternehmung sei. «Die richtige Erfassung des Problems erheischt auch die Wahl zweckmäßiger Begriffe. Diese müssen gewissermaßen konvergent sein. Dies gilt in besonderem Maße von den Grundbegriffen, welche die konstitutiven Elemente des Problems erfassen¹.» Mit Recht wird von Jöhr betont, daß die Gefahr bestehe, «daß man sich gewisser Begriffe bedient, welche die Grundlagenforschung für andere Erkenntniszwecke oder eine praktisch orientierte Untersuchung für andere Probleme geschaffen hat. Durch solche nichtkonvergente Grundbegriffe kann der Forscher von Anfang an auf eine falsche Fährte geraten oder sich den Zugang zum Problem verbauen¹».

*

Die Kenntnis des Wesens der Unternehmung erlaubt der Betriebswirtschaftslehre ihre praktische Funktion im Rahmen der gesamten Wirtschaftswissenschaften auszuüben, genau wie die Kenntnis des Wesens des Volkswohlstandes der Volkswirtschaftslehre erlaubt, ihre praktische Funktion zu erfüllen.

Von den vielen in der Literatur vorherrschenden Unternehmungsbegriffen — im allgemeinen ist von jedem Autor ein anderer Unternehmungsbegriff geschaffen worden — sollen hier nur diejenigen von Amonn und Walther betrachtet werden.

Amonn versteht unter einer Unternehmung «die rechnerische

Zusammenfassung von Produktionsmitteln zu einem produktiven Zweck»², Walther dagegen «eine dauernde, wirtschaftliche Leistungen für Dritte erstellende, über Vermögen verfügende, einheitlich geleitete, selbständige Zusammenfassung menschlicher Arbeitskraft»³.

Beide Definitionen betonen den produktiven Zweck der Unternehmung. Da aber jede geschlossene Hauswirtschaft einen produktiven Zweck verfolgt, muß noch im Sinne von Walther erwähnt werden, daß für Dritte produziert wird.

Wenn Amonn sodann von einer «rechnerischen Zusammenfassung von Produktionsmitteln» spricht, so entspricht dies bis zu einem gewissen Grade der über Vermögen verfügenden, einheitlich geleiteten, selbständigen Zusammenfassung menschlicher Arbeitskraft im Sinne von Walther. Eine über Vermögen verfügende Zusammenfassung menschlicher Arbeitskraft ergibt in der Tat eine Zusammenfassung von Produktionsmitteln. Die Betonung der rechnerischen Zusammenfassung kann sodann eine einheitliche Leitung und eine gewisse Selbständigkeit vermuten lassen, weil einerseits kaum etwas ohne Führung rechnerisch zusammengefaßt werden kann und bei Uneinheitlichkeit der Führung kaum noch von einer Zusammenfassung gesprochen werden könnte, und weil andererseits besonders dann eine gewisse Selbständigkeit besteht, wenn «rechnerisch» zusammengefaßt wird⁴.

Wenn Amonn zudem die Dauerhaftigkeit der Unternehmung nicht speziell hervorhebt, so wohl deshalb, weil er sie in den «produktiven Zweck» der Unternehmung einschließt, der nur in einer sich in einem bestimmten Zeitraume abspielenden Produktionsperiode verfolgt werden kann⁵.

In dieser Arbeit kann Amonns Unternehmungsbegriff nicht verwendet werden. Er ist für eine praktische Wissenschaft der Unternehmung zu abstrakt, mag aber für eine Betrachtung der Zusammenhänge in einer Volkswirtschaft einerseits und der Bestimmtheit der Güterpreise andererseits genügen.

Walthers Unternehmungsbegriff ist dagegen für die betriebswirtschaftliche Untersuchung zweckmäßig. In ihm tritt uns die handelnde Unternehmung entgegen, mit allen jenen Eigenschaften, die der Betriebswirtschaftler betrachten und berücksichtigen muß.

A. Der Zweck der Unternehmung

Der Zweck der Unternehmung ist produktiver Natur. Er besteht in der Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen, d. h. in der Erstellung von knappen, verfügbaren Gütern der Außenwelt für Dritte.

Ein Teil der Leistungserstellung ist ein technischer Vorgang. Er besteht entweder in der Gewinnung von Naturstoffen durch Sammlung, Bearbeitung des Bodens oder durch Züchtung von Tieren (Urproduktion: Land- und Forstwirtschaft, Viehzucht und Bergbau), oder in der Formveränderung von Naturstoffen oder bereits verarbeiteten Produkten (gewerbliche Produktion), oder in der Veränderung der räumlichen Lage der Stoffe und Hilfsmittel der Erzeugung (Transport), oder in der Leistung von irgendwelchen Diensten an Dritte. Das Ziel dieser technischen Vorgänge ist aber immer, solche Güter herzustellen, die gewisse Bedürfnisse befriedigen. «Technisch betrachtet, ist Produktion daher bewußte Herstellung eines neuen brauchbaren Erzeugnisses⁶.»

An den technischen Vorgang muß sich regelmäßig eine wirtschaftliche Erwägung knüpfen. Das Herstellen eines lediglich brauchbaren Erzeugnisses genügt für die Leistungserstellung der Unternehmung noch nicht. Das Erzeugnis muß einerseits für die Dritten, d. h. die Konsumenten ein wirtschaftliches Gut sein; andererseits muß die Art und Weise der Erlangung der Verfügung über dieses Produkt für die Dritten wirtschaftlich sein, d. h. der Preis dieses Gutes muß so hoch bemessen sein, daß die Dritten bereit sind, ihn zu bezahlen.

Weil die Unternehmung zum voraus nie mit Bestimmtheit weiß, ob die Dritten ihre Erzeugnisse kaufen werden und ob damit die erstellten Leistungen tatsächlich «wirtschaftlicher» Natur sind, wäre es vielleicht richtiger, zu sagen, daß die Unternehmung nur die Absicht haben kann, wirtschaftliche Güter für Dritte zu erstellen. Erfasst man aber die Eigenschaft der «Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte» etwas weit, so kann auch die erwähnte «Absicht» darin aufgenommen werden.

«Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte» will somit nicht besagen, daß die Unternehmung ständig solche Leistungen herstellen und anbieten muß. Es ist sehr wohl möglich, daß sie

während einer gewissen Zeit oder in gewissen Zeiten überhaupt keine solchen Produkte herstellt, sondern sich bloß auf ihre Herstellung vorbereitet. So bleibt z. B. ein Berghotel, das während sechs Monaten im Jahre geschlossen ist, auch während der Schließungszeit eine Unternehmung; eine Ausstellung, die ihre Tore in bestimmten Intervallen (z. B. jährlich) für eine kürzere Zeit öffnet, wie z. B. die Basler Mustermesse oder das Comptoir Suisse in Lausanne, bleibt auch während den übrigen Monaten eine Unternehmung, genau wie jene Fabrik, die ihre Tätigkeit jeden Sommer während einer gewissen Zeit einstellt (Betriebsferien). Solche Einstellungen der Tätigkeit gehören zur Zielverfolgung der Unternehmung, ja die Unternehmung erachtet es für die Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte als zweckmäßig, solche Einstellungen vorzunehmen ⁷.

B. Die Mittel der Unternehmung

Die Mittel der Unternehmung kennzeichnen jene bestimmte Art und Weise, in welcher diese ihr Ziel verfolgt. Damit von einer Unternehmung gesprochen werden kann, müssen sie zusammen mit der Zielverfolgung vorhanden sein.

Das wichtigste Mittel der Unternehmung ist die Verfügung über Vermögen. Erst dadurch wird sie zu einer «Zusammenfassung menschlicher Arbeitskraft». Weil aber «Verfügung über Vermögen» auch «Verfügung über Arbeit» bedeutet und zudem aus dem Zweck der Unternehmung hervorgeht, daß «gearbeitet» wird, braucht die Tatsache, daß die Unternehmung ihr Ziel als «Zusammenfassung menschlicher Arbeitskraft» verfolgt, nicht noch speziell untersucht zu werden. Bis zu einem gewissen Grade werden dadurch sämtliche Eigenschaften der Unternehmung resümiert; sodann wird die Unternehmung mit dieser Bezeichnung als Wirtschaftssubjekt klassifiziert ⁸.

Weil in der arbeitsteiligen Verkehrswirtschaft die meisten Wirtschaftssubjekte unter Verfügung über Vermögen wirtschaftliche Leistungen für Dritte erstellen, müssen zur Charakterisierung der Art und Weise der Leistungserstellung noch andere Eigenschaften hervorgehoben werden. Dies sind, wie bereits erwähnt, die Einheitlichkeit der Leitung und die Selbständigkeit.

1. Die Verfügung über Vermögen

Die verschiedenen Vermögensbegriffe in der Literatur sind sich materiell sehr ähnlich. Sie weichen nur formell voneinander ab. Auch zwischen den Vermögensdefinitionen der «Volkswirtschaftler» und der «Betriebswirtschaftler» bestehen bloß formelle Differenzen.

Philippovich definiert das Vermögen als «die Gesamtheit der einem Wirtschaftssubjekt zugehörigen, d. h. in seinem Eigentum stehenden Sachgüter und wirtschaftlich bewertbaren Berechtigungen, soweit diese Güter oder Rechte von Dauer sind, d. h. nicht bloß eine vorübergehende Nutzung ermöglichen. Wirtschaftlich gesehen ist das Vermögen mehr als die rechtliche Herrschaft über Sachgüter, es ist die persönliche auf Sachgüterherrschaft gestützte Macht, der Zusammenhang und die Verfügung über die Produktionsfaktoren und Erwerbsmittel⁹.» Amonn versteht unter Vermögen einen Bestand an wirtschaftlichen Gütern, über die ein Wirtschaftssubjekt verfügt¹⁰, und Le Coutre versteht unter Vermögen im «weitesten Sinne» die gesamten materiellen und immateriellen Güter, welche der Unternehmung für ihre wirtschaftlichen Zwecke, bzw. Betätigungsziele zur Verfügung stehen und im «engeren Sinne» die Gesamtheit derjenigen Mittel, welche im Eigentum der Unternehmung stehen¹¹. Nach Walther läßt sich als Vermögen der «Wert all dieser sachlichen Mittel und Geldmittel, die in einem bestimmten Falle zur Leistungserstellung zur Verfügung stehen»¹², bzw. «der ‚Geldwert‘ der sachlichen Grundlagen der Leistungserstellung¹³» bezeichnen.

Der einzige materielle Unterschied dieser Vermögensbegriffe beruht darin, daß Philippovich und Le Coutre nichtwirtschaftliche Kriterien, wie «rechtlich», «Herrschaft», «Eigentum» in den wirtschaftlichen Vermögensbegriff hineingezogen haben, was für einen wirtschaftlichen Begriff nicht notwendig ist.

Alle erwähnten Vermögensbegriffe werden in demjenigen Amonns resümiert; denn wenn unter Vermögen die Verfügung über wirtschaftliche Güter verstanden wird, so können sowohl die Geldmittel, mit welchen über wirtschaftliche Güter verfügt werden kann, als auch die Nutzungen, welche wirtschaftliche Güter sind, hinzugezählt werden. Wird zudem unter Vermögen ein be-

stimmter Geldwert verstanden, so bedeutet dies, daß über wirtschaftliche Güter verfügt wird; denn diese werden durch ihren Wert, bzw. durch ihren Geldwert in der Geldtauschwirtschaft charakterisiert, und die Verfügung über einen bestimmten Geldwert entspricht der Verfügung über einen analogen Wert an wirtschaftlichen Gütern.

Die Ähnlichkeit der Vermögensbegriffe besteht wohl deswegen, weil das Vermögen, als ein wirtschaftlicher Grundbegriff, in Volkswirtschaft, Unternehmung und Einzelwirtschaft nur graduell, nicht aber wesensmäßig verschieden ist ¹⁴.

Die Rechtsgrundlage, auf welcher die Verfügung über Vermögen beruht, ist für eine Untersuchung über das Wesen der Unternehmung irrelevant. Die Unternehmung kann als Eigentümerin, Besitzerin oder sonst gestützt auf irgendeine Rechtsgrundlage über das Vermögen verfügen; die Hauptsache ist, daß sie tatsächlich über zweckmäßiges Vermögen verfügen kann ¹⁵.

2. Die Einheitlichkeit der Leitung

Die Unternehmung kann ihr Ziel nicht willkürlich verfolgen; sie muß einheitlich geleitet sein ¹⁶, d. h. ihre Tätigkeit muß von einer zentralen Stelle aus, der Unternehmungsleitung ¹⁷, angetrieben, geordnet, gelenkt und befohlen werden.

Die Einheitlichkeit der Leitung bezieht sich auf alle Gebiete der Unternehmung, sowohl auf deren Ziel, als auch auf die Art und Weise, in der dieses Ziel verfolgt wird. Es kann darunter *das aus einer einzigen zentralen Stelle erfolgende grundlegende Disponieren in bezug auf alle die Unternehmung interessierenden Faktoren* verstanden werden.

Wichtig ist, daß unter der Funktion der Unternehmungsleitung ein grundlegendes Disponieren in bezug auf alle die Unternehmung interessierenden Faktoren verstanden wird. Es handelt sich hierbei um ein Treffen der letzten grundlegenden Entscheidungen. Kapitalisten, Arbeiter und Grundeigentümer, die ihre Einzelleistungen, d. h. die Arbeit, die Kapital- und Bodennutzung verkaufen, überlassen das Treffen der grundlegenden wirtschaftlichen Verwendungsbestimmung, die Disposition, einem anderen Wirtschaftssubjekt, gegen eine feste, zum voraus fixierte Entschädigung ¹⁸. Sie

treffen keine wirtschaftliche Disposition zu einem konkreten Produktionszweck.

Die Frage, welches z. B. die einheitliche Leitung einer Aktiengesellschaft oder irgendeiner andern Unternehmung sei, kann generell nur beantwortet werden, indem erklärt wird, daß die Unternehmungsleitung jene Stelle der Unternehmung sei, die tatsächlich die Leitungsfunktion ausübt. «In der Aktiengesellschaft kann dies ein Aktionär, bzw. die Aktionärschaft, ein oder mehrere Verwaltungsräte oder Direktoren sein; wir sind der Ansicht, daß jeder Versuch, diese Frage *generell* zu lösen, zum Scheitern verurteilt ist. In einer Aktiengesellschaft werden die Aktionäre, in einer andern ein Verwaltungsratsmitglied oder Direktor die grundlegenden Entscheidungen treffen¹⁹.» Der Betriebswirtschaftler interessiert sich aber weniger dafür, welches die Unternehmungsleitung einer bestimmten Unternehmung sei, als dafür, daß eine bestimmte Unternehmungsleitung die Unternehmung tatsächlich einheitlich leitet, d. h. die grundlegenden Dispositionen in bezug auf die Zielverfolgung und die Art und Weise der Zielverfolgung einheitlich trifft²⁰.

3. Die Selbständigkeit der Unternehmung

Die Selbständigkeit der Unternehmung bedeutet nicht, daß diese alles tun kann, was ihr beliebt. Als soziales Subjekt bewegt sich die Unternehmung in einem sozialen, ethischen Rahmen, innerhalb welchem sie selbständig sein kann. Sie und alle andern Unternehmungen und Wirtschaftssubjekte müssen durch gewisse Rechtsnormen in diesem Rahmen gehalten werden. Die Unternehmung könnte aber nicht mehr existieren, wenn ihr auch vorgeschrieben würde, wie sie sich innerhalb dieses Rahmens zu bewegen hat. *Sie muß das sie charakterisierende Ziel in der sie charakterisierenden Art und Weise selbständig erreichen können.* Sie wäre aber auch dann nicht mehr selbständig, wenn sie sich den sozialen Rahmen der Bedingungen ihres Handelns selbst setzen könnte. Dadurch würde sie einerseits ihre Eigenschaft, ein soziales Subjekt zu sein, verlieren und andererseits würde ihre Selbständigkeit in bezug auf die sie charakterisierende Handlungsweise insofern aufgehoben, als sich diese Selbständigkeit den nach Belieben festgesetzten und festzusetzenden Bedingungen unterzuord-

nen hätte ²¹. Die Unternehmung muß somit selbständig in bezug auf alles Handeln sein, durch welches sie sich in der Wirtschaft speziell charakterisiert; und unter der Selbständigkeit der Unternehmung kann verstanden werden, die Freiheit der Unternehmung in bezug auf jene Tätigkeiten, durch welche sie sich in der Wirtschaft speziell auszeichnet.

Es liegt durchaus im Bereiche der Selbständigkeit der Unternehmung, ihre Selbständigkeit vorübergehend oder in bestimmten Beziehungen dadurch aufzuheben, daß sie mit andern Unternehmungen vertragliche Bindungen eingeht und so z. B. einem Kartell beitrifft. Die durch solche Verträge auferlegten Bindungen erscheinen der Unternehmung soweit frei gewählt und werden erst dann als Zwang, bzw. als Einschränkung der Selbständigkeit empfunden, «wenn das Ziel des Aufwandes nicht als eigenes . . . Ziel empfunden, nicht als solches gebilligt wird — oder mit andern Worten: wenn der Verzicht und das damit verbundene Opfer nicht selbstverständlich und unausweichlich und nicht für einen Wert gebracht worden sind, den der Verzichtende anerkennt ²².» Je höher nun der Wert jener Einheit — z. B. des Kartells — gesetzt wird, in deren Namen das Opfer gebracht wird, je höher die Ursache des Opfers auf der Wertskala der durch vertragliche Bindungen ihre Selbständigkeit opfernden Unternehmung steht, um so größer kann das Opfer sein, das die Unternehmung zu bringen bereit ist. Nun kann aber die Unternehmung wohl in einem bestimmten Zeitpunkt bereit sein, zu ihrem Vorteil ein bestimmtes Opfer ihrer Selbständigkeit zu bringen. Nach Ablauf einer gewissen Zeit kann sich aber ein derartiges Handeln als nachteilig erweisen. Falls die Unternehmung ihre Selbständigkeit bewahren will, muß sie imstande sein, die seinerzeit freiwillig eingewilligte Einschränkung ihrer Selbständigkeit aufzuheben, was z. B. durch das Austreten aus dem Kartell geschehen kann.

C. Die Dauerhaftigkeit als zeiträumliche Eigenschaft der Unternehmung

Die Unternehmung ist keine Eintagsfliege; sie hat die Tendenz, sich dauernd zu erhalten. «Ohne diese Tendenz würde sich weder die Anschaffung von Anlagen, die sich nur bei langfristigem Ge-

brauch lohnen, noch der langwierige und kostspielige Aufbau einer Geschäftsorganisation, noch vieles andere, das erst mühsam geschaffen werden muß, bis es sich auswirkt ... rechtfertigen ²³.»

Weshalb die Unternehmung die Tendenz, sich dauernd zu erhalten besitzt, braucht der Betriebswirtschaftler nicht zu wissen; es genügt, wenn er sie feststellt und der Unternehmung diejenigen Mittel und Maßnahmen zur Verfügung zu stellen versucht, die ihr erlauben, «dauerhaft» zu sein.

Zusammenfassung

In Übereinstimmung mit Walther ist unter einer Unternehmung «eine dauernde, wirtschaftliche Leistungen für Dritte erstellende, über Vermögen verfügende, einheitlich geleitete, selbständige Zusammenfassung menschlicher Arbeitskraft ²⁴» zu verstehen. Diesem Gebilde hat die Betriebswirtschaftslehre die Kenntnis jener Mittel und Maßnahmen zu vermitteln, die ihm erlauben, dauernd seinen Zweck zu erfüllen.

Der hier verwendete Unternehmungsbegriff gilt sowohl für die «private» als auch für die «öffentliche» Unternehmung. Das Gewinnstreben ist nicht in den Begriff aufgenommen worden, denn wie Amonn ²⁵ sagt, gehört das Gewinnstreben nicht zum Wesen der Unternehmung. «In der Tat kann es ganz gut Unternehmungen geben, die dauernd mit Verlust betrieben werden, wenn sie von irgendwoher Zuschüsse erhalten ²⁶.» Das ändert aber nichts an der praktischen Tatsache, daß jede, oder wenigstens fast jede Unternehmung danach bestrebt ist, einen Gewinn oder doch einen mindestens den Aufwand deckenden Ertrag zu erzielen.

Anmerkungen zum 2. Kapitel

1 Vgl. W. A. Jöhr, Die Beurteilung konkreter wirtschaftspolitischer Probleme, Bern 1947, S. 24.

2 Vgl. Amonn, Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme, Bern 1944, S. 105.

3 Vgl. Walther, Einführung ..., a. a. O., S. 6.

4 Vgl. W. Sombart, Prinzipielle Eigenart des modernen Kapitalismus, in Grundriß der Sozialökonomik, IV. Abteilung, I. Teil, Tübingen 1925, S. 11.

5 Man könnte hier auch vermuten, daß Amonn nur das «Nebeneinander» in der Produktion betrachten will, wobei seinem Unternehmungsbegriff die zeit-räumliche Eigenschaft der Unternehmung fehlen könnte. (Vgl. Amonn, Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme, a. a. O., S. 115.)

⁶ Vgl. Philippovich, Grundriß ..., a. a. O., Bd. 1, S. 134.

⁷ Es entspricht der hier vertretenen Auffassung, wenn Scheidegger sagt (De la Durée d'Existence de l'Entreprise, en particulier de l'Entreprise Horlogère dans le Jura, Berner Diss. 1948, im Manuskript, S. 61 f.): «Un tel 'stade de stagnation' ou de 'léthargie' ne peut être propre qu'à une 'entreprise' qui d'une part n'est plus impliquée dans le processus de la production en qualité d'objet, mais qui d'autre part n'a pas encore acquis ou qui a perdu le caractère d'un sujet impliqué dans le processus de la production. Une entreprise dans un 'stade léthargique' ne reste pas moins une combinaison de moyens de production dans un but productif, c.-à-d. constituée de façon à remplir la tâche qui lui est assignée.»

⁸ Unter einem Wirtschaftssubjekt kann die Lokalisierung wirtschaftlicher Absichten, bei Verfügen über Vermögen, verstanden werden. Nach Amonn (Grundzüge der Theoretischen Nationalökonomie, a. a. O., S. 180) sind die Unternehmungen im hier verstandenen Sinne keine «Subjekte». «... Es hat keinen Sinn, sie zu personifizieren, sie an die Stelle der wirtschaftlich Tätigen zu setzen und die eigentlichen Wirtschaftssubjekte hinter sie verschwinden zu lassen.» Nicht die Unternehmungen produzieren, nach Amonn, sondern in den Unternehmungen wird produziert. Findet man hier die Auffassung, daß die Unternehmung ein Wirtschaftssubjekt ist, die auch von Stackelberg vertreten wird (Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, Bern 1948, S. 4), zweckmäßiger, so aus dem Grunde, weil angenommen werden kann, daß hier unter «Subjekt» etwas «Wirtschaftliches» verstanden werden darf, ohne Rücksicht darauf, ob es sich um menschliche Wesen handelt oder nicht. Weil in der Unternehmung menschliche Wirtschaftssubjekte tätig sind, wird diese zu einer Einheit, d. h. zu einem ganz bestimmten Wirtschaftssubjekt.

⁹ Vgl. Philippovich, Grundriß ..., a. a. O., Bd. 1, S. 184.

¹⁰ Vgl. Amonn, Volkswirtschaftl. Grundbegriffe und Grundprobleme, a. a. O., S. 40.

¹¹ Vgl. Le Coutre, Das Vermögen, Art. im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 5, S. 683.

¹² Vgl. Walther, Einführung ..., a. a. O., S. 6.

¹³ Vgl. Walther, Einführung ..., a. a. O., S. 127; dazu R. Santschi, Das Betriebsvermögen, Art. in «Die Unternehmung», Jg. 2, No. 1, S. 1 ff.

¹⁴ Der Begriff «Vermögen» ist weder spezifisch volkswirtschaftlich noch spezifisch betriebswirtschaftlich. Es handelt sich um einen *wirtschaftlichen* Begriff, der auch in einem betriebswirtschaftlichen Zusammenhang verwendet werden kann. (Vgl. Ulrich, Nationalökonomie und Betriebswirtschaftslehre, Bern 1944, S. 66 f.)

¹⁵ Die rechtliche Grundlage des Vermögens der Unternehmung ist sehr unvollkommen. So schreibt z. B. Fehr (Der Eigentumsbegriff und das Unternehmen, in Zeitschrift für Schweiz. Recht, 47, S. 1. ff.): «Der heutige Sach- und Eigentumsbegriff ist viel zu eng, um ein Gebilde wie das Unternehmen zu erfassen. Wir sehen im Eigentum noch viel zu sehr die unbeschränkte, rein sachenrechtliche Herrschaftsmacht über eine Sache. Wir fassen das Eigentum viel zu starr und zu körperhaft auf. Wir kommen auf dieser Bahn nicht weiter. Das eindringende römische Recht und der zunehmende Kapitalismus schalteten zwei Wesenselemente im Eigentumsbegriff aus: das dynamische und das soziale. Es machte sich ein statisch und individuell gestalteter Begriff vom Eigentum breit und verdrängte auf Jahrhunderte die alte, so wirklichkeitswahre Grundidee.»

¹⁶ Vgl. Walther, Einführung ..., a. a. O., S. 6.

¹⁷ Es soll hier absichtlich nicht vom «Unternehmer» gesprochen werden, weil dabei immer Verwirrungen dadurch entstehen könnten, daß man im privatwirtschaftlichen Sinne an die Unternehmung des Unternehmers, statt im betriebswirtschaftlichen Sinne an «den Unternehmer der Unternehmung» denkt.

¹⁸ Vgl. G. Turin, Der Begriff des Unternehmers, Zürich 1947, S. 216.

¹⁹ Vgl. Turin, a. a. O., S. 218.

²⁰ Vgl. Turin, a. a. O., S. 222.

²¹ Auf das Individuum bezogen schreibt Léon Walras (*Etudes d'économie sociale*, Paris 1936, S. 159): «L'homme est une personne morale, c'est-à-dire accomplissant librement sa destinée. Donc, il est directement contraire à l'ordre de variété, que l'Etat s'ingère, au lieu et place de l'individu, dans toute opération concernant la recherche, l'obtention, la conservation des positions personnelles particulières; car il supprime ainsi la personnalité morale. Mais l'homme n'est une personne morale que dans la société et par la société, c'est-à-dire dans un certain milieu naturel d'accomplissement des destinées humaines. Donc il est directement contraire à l'ordre d'unité que l'individu se charge, au lieu et place de l'Etat, de toute opération relative à l'établissement, au maintien, à l'amélioration des conditions sociales générales; car ainsi, par la suppression de son élément nécessaire et indispensable, la personnalité morale est encore supprimée. Liberté de l'individu pour ce qui touche aux positions; autorité de l'Etat pour ce qui touche aux conditions; telle est donc la formule de séparation et de conciliation des droits et des devoirs respectifs de l'individu et de l'Etat au point de vue de l'ordre.» Diese sich auf die Freiheit, bzw. Selbständigkeit des Menschen beziehenden Grundsätze lassen sich nach unserm Erachten analog auf die Unternehmung anwenden, wobei allerdings nur die wirtschaftliche Seite der Unternehmung zu betrachten ist.

²² Vgl. Stefan Szende, *Europäische Revolution*, Zürich 1945, S. 150 f.

²³ Vgl. Walther, *Einführung* . . . , a. a. O., S. 3; dazu Scheidegger, *De la Durée d'Existence de l'Entreprise, en particulier de l'Entreprise Horlogère dans le Jura*, Berner Diss. 1948, im Manuskript, S. 68 ff., S. 87 ff.; schon Sombart hat auf die «Dauerhaftigkeit» der Unternehmung hingewiesen (vgl. *Der moderne Kapitalismus*, München/Leipzig, 5. Aufl., 1922, II., S. 140).

²⁴ Vgl. Walther, *Einführung*, a. a. O., S. 6.

²⁵ Vgl. Amonn, *Objekt und Grundbegriffe der theoretischen Nationalökonomie*, S. 373 ff.

²⁶ Vgl. Amonn, *Volkswohlfstandslehre* . . . , a. a. O., S. 50: «Wenn Philippovich sagt, daß ,ohne Gewinn keine Unternehmung auf die Dauer aufrechtzuerhalten ist', wenn es auch ,vorübergehend und vereinzelt vorkommen kann, daß eine Unternehmung ohne Gewinn betrieben wird' (Grundriß § 46), so kann dies nur von der Privatunternehmung gelten und hängt auch da noch ganz davon ab, was man unter «Gewinn» versteht. Implizite ist damit zweifellos auch gesagt, daß die Absicht, bzw. der Zweck der Gewinnerzielung jedenfalls nicht wesentlich ist für den Begriff der Unternehmung.»

3. Kapitel

Die Ursachen des Bestehens der Unternehmung

Die Existenz der Unternehmung hängt von betriebswirtschaftlichen und nichtbetriebswirtschaftlichen Faktoren ab.

Ein nichtbetriebswirtschaftlicher Faktor ist die Umgebung der Unternehmung, die sich in der Wirtschaftsordnung der arbeitsteiligen Verkehrswirtschaft dartut. «Die Tatsache der Arbeitsteilung umschließt die Differenzierung der Bedürfnisse und die Verschiedenartigkeit der Ausstattung der einzelnen Wirtschaftssubjekte mit Wirtschaftsmitteln, so daß sie auf den Tauschverkehr untereinander angewiesen sind^{1.}» Erst unter der Voraussetzung der arbeitsteiligen Verkehrswirtschaft kann die Unternehmung wirtschaftliche Leistungen für Dritte erstellen und damit eine ihrer wesentlichen Eigenschaften erfüllen. Vor dem Bestehen der Unternehmung hat während langer Zeit eine Produktion isolierter Wirtschaften für ihren eigenen Bedarf — die hauswirtschaftliche Produktion — oder eine solche größerer Gemeinschaften für den gemeinsamen Bedarf — die gemeinwirtschaftliche Produktion — stattgefunden^{2.}

Die nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen handelnde Unternehmung kann auf ihre Umgebung keine direkte, sondern bloß eine mehr oder weniger große indirekte Wirkung ausüben. Der Betriebswirtschaftler braucht die Ursachen und das Wesen dieser Umgebung nicht zu untersuchen; er kann sie als gegeben hinnehmen.

Interessant wird deshalb für die Betriebswirtschaftslehre erst die Frage, weshalb die Unternehmung im gegebenen Wirtschaftssystem der arbeitsteiligen Verkehrswirtschaft überhaupt existieren kann. Was für Kräfte erhalten die Unternehmung am Leben?

Die eigentliche betriebswirtschaftliche Ursache des Bestehens der Unternehmung liegt in einer bestimmten Tätigkeit. Diese ist darauf gerichtet, jenen wirtschaftlichen Komplex, den die Unternehmung darstellt, nicht untergehen zu lassen und kann deshalb *die Erhaltung der Unternehmung* genannt werden.

Die Feststellung, daß die Erhaltung der Unternehmung die betriebswirtschaftliche Ursache des Bestehens derselben ist, klingt an und für sich banal; denn die Existenz jedes Lebewesens und jedes Gegenstandes hängt unter anderem vom Erhalten ab. An diese Binsenwahrheit knüpft sich aber sofort die Frage, was denn unter der Erhaltung der Unternehmung zu verstehen sei und was in der Unternehmung erhalten werden muß³.

I. Was kann unter der Erhaltung der Unternehmung verstanden werden?

Unter dem Erhalten der Unternehmung kann immer *eine bestimmte Tätigkeit* verstanden werden. Diese kann nun entweder bereits in der Vergangenheit erfolgt, oder aber für die Zukunft bestimmt sein.

Primär interessiert sich die Betriebswirtschaftslehre nur für das Erhalten in bezug auf die Zukunft. Diesem Erhalten kann aber die Betrachtung des Erhaltens in der Vergangenheit nützlich sein, weshalb es hier ebenfalls betrachtet werden soll.

A. Die Erhaltung der Unternehmung als eine Tätigkeit in der Vergangenheit

Diese Art der Erhaltung fällt einer historischen Betrachtung anheim. Dadurch erhält der Betriebswirtschaftler Auskunft, ob die betriebswirtschaftlichen Mittel und Maßnahmen, deren sich die Unternehmung bedient hat, zweckmäßig waren oder nicht, je nachdem, ob ein mindestens den Aufwand deckender Ertrag erzielt worden ist oder ein Verlust.

Zwar interessiert sich die Betriebswirtschaftslehre weniger dafür, wie die Unternehmung erhalten worden ist; denn es hat keinen großen Sinn, sich als Betriebswirtschaftler über das schlechte, bzw. gute Wirtschaften in einer früheren Periode zu ärgern, bzw. zu freuen und dabei zu vergessen, in die Zukunft zu blicken. Dies wäre nur sinnvoll, wenn der Wirtschaftsablauf ein statischer wäre, d. h. wenn sich die wirtschaftlichen Bewegungen ständig in denselben Kräfte- und Größenverhältnissen abspielten und damit die Wirtschaft ein System gleichförmig bewegter Körper wäre, in welchem die Veränderungen stets gleich blieben, sich unablässig in

derselben Art wiederholten, und alle Kräfte und Größen, die Massen der Körper, ihre Distanzen und ihre Geschwindigkeiten immerfort dieselben blieben. Der Wirtschaftsablauf ist indessen dynamischer Natur, denn die bewegenden Kräfte und die bewegten Größen, die Massen, die Distanzen und Geschwindigkeiten ändern sich. *Der Wirtschaftsablauf ist somit eine Bewegung von sich verändernden Kräfte- und Größenverhältnissen*⁴. Eine gewisse Kenntnis früherer Wirtschaftsabläufe kann aber der Betriebswirtschaftslehre auch in einer dynamischen Wirtschaft nützlich sein. Nur muß immer die Bedingtheit aller Erfahrung und aller historischen Erkenntnisse berücksichtigt werden⁵.

Hat die Unternehmung in der zu betrachtenden Periode einen Gewinn oder doch mindestens keinen Verlust erzielt, so kann gesagt werden, daß das Erhalten während dieser Periode ein rentables war. Hat sie dagegen in dieser Periode einen Verlust erzielt, so kann von einem «unrentablen Erhalten» gesprochen werden. Dabei braucht nicht berücksichtigt zu werden, ob die Unternehmung nur deshalb keinen Verlust erzielt hatte, weil ihre Produkte durch Zölle oder andere handelspolitische Maßnahmen geschützt waren. Der Betriebswirtschaftler betrachtet nur die Unternehmung. Deren Umgebung braucht er zu diesem Zwecke nicht zu erforschen, sondern kann sie, wie oben erwähnt, als gegeben hinnehmen.

1. Das «rentable Erhalten» der Unternehmung

Hat die Unternehmung während einer zu betrachtenden Periode mindestens keinen Verlust erzielt, so wird das Erhalten während dieser Periode als rentabel bezeichnet. Die Konsumenten waren während dieser Zeit bereit, die Produkte der Unternehmung mindestens zum Selbstkostenpreis abzukaufen und mindestens jene Menge zu konsumieren, die von der Unternehmung als Absatzminimum vorgesehen worden war. Das rentable Erhalten will besagen, daß in dem ins Auge gefaßten Zeitraum die wirtschaftliche Tätigkeit der Unternehmung genügte, um für den gesamten Aufwand aufzukommen.

Fraglich ist nun, ob sich eine Unternehmung, die trotz Erzielung eines mindestens den Aufwand deckenden Ertrages keine Dividenden ausschütten oder keinen Zins für das «Unternehmer-

kapital» bezahlen kann, rentabel erhalten hat. Die Frage ist zu beantworten, denn die Unternehmung hat lediglich versprochen, einen Zins für das «Unternehmerkapital», bzw. Dividenden zu bezahlen, falls es ihr Resultat erlaubt; sie hat sich aber zu keiner unbedingten Bezahlung verpflichtet. Gerade weil sich die Unternehmung weder zu einer Zins- noch zu einer Dividendenbezahlung verpflichtet hat, kann mit Amonn geschlossen werden, daß nicht mit Notwendigkeit für jedes Kapital ein Zins bezahlt werden muß. «An der produktiven Verwendung des vorhandenen Kapitals hat der darüber Verfügende ein Interesse auch dann, wenn daraus kein spezieller, ihm zuzurechnender Gegenwert resultiert, denn seine Verwendung ist notwendig im Zusammenhang mit der produktiven Verwendung von Boden und Arbeit, notwendig also zur Erzielung eines Ertrages und Einkommens überhaupt. Es ist zu seiner Verwendung nicht notwendig, daß der Ertrag größer ist, als dem Wert des zu seiner Gewinnung erforderlichen Boden- und Arbeitsaufwandes entspricht. Aber dies gilt nur für das bereits vorhandene Kapital und das sich unabhängig von der Erwartung eines Zinsertrages aus anderen Gründen sich bildende Kapital, und dieses ist eine begrenzte Größe. Eine darüber hinausgehende Menge ist dann nur zu einem positiven Zins über Null angeboten⁶.» Wird somit die Ausschüttung von Dividenden, bzw. die Bezahlung eines Zinses von der Gewinnerzielung der Unternehmung abhängig gemacht, so hat sich die Unternehmung auch bei deren, bzw. bei dessen Nichtbezahlung rentabel erhalten; denn gerade die diesbezügliche Kapitalmenge kann als zum Preise Null angeboten betrachtet werden.

Unter dem «rentablen Erhalten» kann das durch die Unternehmung erfolgte Anwenden derjenigen Mittel und Treffen derjenigen Maßnahmen verstanden werden, die der Unternehmung ein Bestehen ermöglicht haben, bei dem mindestens kein Verlust erzielt worden ist.

2. Das «unrentable Erhalten» der Unternehmung

Hat die Unternehmung einen Verlust erzielt, so kann das Erhalten in der betreffenden Periode als unrentabel bezeichnet werden. In diesem Falle kann die Unternehmung den durch ihre Tä-

ti_gkeit entstandenen Aufwand mit ihrem Ertrage nicht decken. Sie kann dies nicht, weil die Konsumenten entweder überhaupt nicht, oder nicht in genügender Anzahl bereit gewesen waren, ihre Produkte mindestens zum Selbstkostenpreis zu kaufen, oder weil sie die Produkte unter dem Selbstkostenpreis verkauft hat.

Wie die Unternehmung ihren Verlust decken soll, damit sie nicht untergeht, braucht hier nicht untersucht zu werden; dies gehört bereits in das Gebiet des Erhaltens als eine Tätigkeit für die Zukunft. Hier genügt es, festzustellen, daß die Unternehmung einen Verlust erzielt hat und demzufolge unrentabel erhalten worden ist.

Aus welchem Grunde die Unternehmung einen Verlust erzielt hat: ob sie von ihm überrascht worden ist, weil sich die Voraussetzungen, gestützt auf welche sie nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen gehandelt hat, verändert haben, oder weil sie überhaupt nicht nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen gehandelt hat, spielt für die Tatsache, daß sie bei der Erzielung eines Verlustes unrentabel erhalten worden ist, keine Rolle. Ja, die Unternehmung kann sogar einen Verlust vorausgesehen haben und ihn deshalb in Kauf zu nehmen geplant haben, weil sie entweder hofft, diesen Verlust durch spätere Gewinne wieder decken zu können, oder weil sie neben dem wirtschaftlichen noch einen nichtwirtschaftlichen Zweck erfüllen wollte, wie z. B. gewisse öffentliche Unternehmungen ⁷. Auch in diesem letztern Falle ist die Unternehmung in der zu betrachtenden Periode — vom betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkt aus gesehen — unrentabel erhalten worden. Dies soll indessen nicht heißen, daß sie kein Verlustgeschäft für die voraussichtliche Erzielung eines späteren Gewinnes hätte tätigen und keinen nichtwirtschaftlichen Zweck hätte verfolgen sollen ⁸.

Unter dem «unrentablen Erhalten» kann das durch die Unternehmung erfolgte Anwenden jener Mittel und Treffen jener Maßnahmen verstanden werden, die das Bestehen der Unternehmung unter der Erzielung eines Verlustes ermöglicht haben.

*

Das rentable und das unrentable Erhalten sind *bestimmte, in der Vergangenheit erfolgte Tätigkeiten der Unternehmung*. Ihre

Betrachtung hat primär immer nur rein historischen Charakter; sie kann aber dem praktischen Ziele der Erhaltung der Unternehmung insofern nützlich sein, als sie über gewisse Auswirkungen des Erhaltens in der Vergangenheit Auskunft gibt, die dem Erhalten für die Zukunft dienen können. Sofern die Betrachtung des Erhaltens in der Vergangenheit nicht um ihrer selbst willen, sondern zum Zwecke der Erhaltung der Unternehmung für die Zukunft geschieht, läßt sie sich in den praktischen Bereich des Grundproblems der Betriebswirtschaftslehre stellen.

Das durch das Erhalten in der Vergangenheit erzielte Resultat der Unternehmung bildet sodann die eigentliche Ausgangslage des Erhaltens für die Zukunft. Diese Ausgangslage muß die Unternehmung kennen, denn je nachdem, wie sie sich darstellt, wird das Erhalten für die Zukunft mehr nach jener oder dieser Richtung zu erfolgen haben.

B. Die Erhaltung der Unternehmung als eine Tätigkeit für die Zukunft

Diese Art des Erhaltens ist rein praktischer Natur. Durch sie soll die Unternehmung morgen, in einem Jahre, ja im Idealfalle ewig existieren können. Die Unternehmung besteht im betriebswirtschaftlichen Sinne nur, weil sie für die Zukunft erhalten wird. Nur dadurch wird, um mit Nicklisch zu sprechen, ihr «Ist-Zustand» erneuert⁹ und deshalb ist auch gesagt worden, daß das Erhalten die betriebswirtschaftliche Ursache des Bestehens der Unternehmung ist, welche Feststellung aber noch sehr unbestimmt klingt.

Unter dem Erhalten als eine Tätigkeit für die Zukunft kann verstanden werden: *das durch die Unternehmung erfolgende Anwenden derjenigen Mittel und Treffen derjenigen Maßnahmen, die ihr das Bestehen ermöglichen.* Wenn Walther das praktische Ziel der Betriebswirtschaftslehre darin sieht, der Unternehmung diejenigen Mittel und Wege anzugeben, die es ihr ermöglichen sollen, sich dauernd zu erhalten, so stimmt dieses praktische Ziel mit obigem Begriff des Erhaltens überein¹⁰.

Wenn auch praktisch die Unternehmung immer einen Gewinn zu erzielen hofft, so ist es doch nicht sicher, ob dies tatsächlich der Fall sein wird. Bereits im ersten Kapitel ist auf den spekula-

tiven Charakter sämtlicher betriebswirtschaftlicher Maßnahmen aufmerksam gemacht worden. Mit Sicherheit läßt sich in bezug auf das Erhalten für die Zukunft somit auch nicht sagen, ob es rentabler oder unrentabler Natur ist, obwohl die Unternehmung praktisch immer danach strebt, sich rentabel zu erhalten. Das Erhalten für die Zukunft muß deshalb anders klassifiziert werden.

Obwohl die Unternehmung praktisch immer die Erzielung eines Gewinnes anstrebt, so will dies noch nicht heißen, daß sie nicht auch mit einem Verluste rechnen kann. Ja, sie kann einen allfälligen Verlust derart befürchten und bereits zum voraus in Kauf nehmen, daß sie zum voraus Dritte um Unterstützung bittet.

Das auf die Erzielung eines mindestens den Aufwand deckenden Ertrages gerichtete Erhalten der Unternehmung kann als das «Selbsterhalten» bezeichnet werden. Jenes Erhalten dagegen, das der Unternehmung erlauben soll, einen voraussichtlichen Verlust dadurch abzuwenden, daß er zum voraus von Dritten getragen wird, nennen wir das «Scheinerhalten». Die sich zum Scheine erhaltende Unternehmung muß sich daneben immer noch selbst erhalten.

1. Das «Selbsterhalten» der Unternehmung

Die Unternehmung erhält sich immer dann selbst, wenn ihre ganze Tätigkeit danach ausgerichtet ist, einen mindestens den Aufwand deckenden Ertrag, d. h. keinen Verlust zu erzielen¹¹.

Bei dieser Art des Erhaltens will die Unternehmung durch ihre eigenen wirtschaftlichen Fähigkeiten ein günstiges Resultat erzielen. Weder sie noch ein Dritter sollen dabei auf die Verfügung über wirtschaftliche Güter verzichten müssen. Jeder Dritte, der ihr Vermögen zur Verfügung gestellt hat, soll einen äquivalenten wirtschaftlichen Wert zurückerhalten; Forderungen, die Dritte gegenüber der Unternehmung besitzen, können so für die Dritten zu äquivalenten Vermögensgütern werden. Die Dritten können aber der Unternehmung auch Vermögen zur Verfügung stellen, ohne daß ihnen eine Forderung oder ein Recht gegenüber der Unternehmung erwächst und ohne daß dies mit dem Selbsterhalten im Widerspruch steht. Dies ist immer dann der Fall, wenn dabei die Dritten mit der Erlangung eines wirtschaftlichen Vorteils rech-

nen¹². Hat die Unternehmung z. B. einen Verlust erzielt und saniert sie sich durch das Herabsetzen ihres Aktienkapitals und dadurch, daß sie bei ihren Gläubigern Schulderlasse verlangt, so kann auch dies zum Selbsterhalten gehören, wenn die Aktionäre und die Gläubiger diesen Handlungen zustimmen, weil sie damit rechnen, daß ihnen damit ein wirtschaftlicher Vorteil erwachsen kann, der dem vorübergehenden wirtschaftlichen Nachteil mindestens ebenbürtig ist. Die Aktionäre können z. B. überzeugt sein, daß ihnen eine Herabsetzung des Aktienkapitals hohe Dividenden und eventuell einen über dem alten Nominalwert liegenden Kurswert erbringen wird. Die Gläubiger können z. B. damit rechnen, daß die Unternehmung durch einen Schulderlaß wieder derart aufblühen wird, daß sie ihre frühere Schuld nicht nur ehrenhalber begleichen, sondern zudem wieder ein guter, zahlungsfähiger Kunde wird¹³.

Wichtig für die sich selbst erhaltende Unternehmung ist, daß sie alles tut, damit kein Verlust erzielt wird. Nur so können auch etwelche Dritte, in Form von Aktionären, Gläubigern und andern Fremdkapitalgebern davon überzeugt werden, daß ihnen durch die Zurverfügungstellung von Vermögen an die Unternehmung kein Verlust erwachsen wird, bzw. daß ihnen ein gegenwärtiger Verlust später in irgendeiner wirtschaftlichen Form wieder zurückerstattet wird. Unter dem «Selbsterhalten» kann somit verstanden werden: *das durch die Unternehmung erfolgende Anwenden derjenigen Mittel und Treffen derjenigen Maßnahmen, die ihr ein verlustloses Bestehen ermöglichen sollten.*

2. Das «Scheinerhalten» der Unternehmung

Fürchtet die Unternehmung, einen Verlust zu erzielen, so kann sie zum voraus versuchen, ihm dadurch zu begegnen, daß sie Dritte ersucht, einen Verzicht auf die Verfügung über eine gewisse Menge wirtschaftlicher Güter zu leisten, ohne dafür je wirtschaftliche Güter in einem äquivalenten Werte zurückzuerhalten.

Die Dritten werden einen solchen Verzicht immer dann leisten, d. h. sie werden der Unternehmung immer dann Vermögen direkt oder indirekt «à fonds perdu»¹⁴ zur Verfügung stellen, wenn durch das Bestehen der Unternehmung neben dem wirtschaftlichen auch

ein nichtwirtschaftlicher Zweck erreicht werden soll, dessen absoluter Wert mindestens gleich groß, meistens aber größer ist, als der absolute Wert, den sie durch den Verzicht auf die Verfügung über eine gewisse Menge wirtschaftlicher Güter, d. h. durch den wirtschaftlichen Verlust verlieren.

Zum Zwecke des Scheinerhaltens muß die Unternehmung immer an Dritte gelangen; an sich selbst kann sie sich dazu nicht wenden¹⁵. Gerade weil ihr Dritte, ohne einen wirtschaftlichen Vorteil zu erwarten, Vermögen direkt oder indirekt «à fonds perdu» zur Verfügung stellen können, gerade weil dieses Erhalten nicht mehr von den wirtschaftlichen Fähigkeiten der Unternehmung, sondern lediglich von der Existenz eines nichtwirtschaftlichen Zweckes abhängt, wird von einem «Scheinerhalten» gesprochen. Da aber Dritte die Unternehmung nicht allein erhalten können, muß sich auch die sich zum Schein erhaltende Unternehmung immer bis zu einem gewissen Grade selbst erhalten. Sie wird dies einerseits so weit tun können, als die Kompetenzen der Unternehmung nicht gefährdet werden dürfen, und andererseits so weit, als der ins Auge gefaßte Zweck nicht gefährdet wird.

Unter dem Scheinerhalten kann verstanden werden: *dasjenige Erhalten der Unternehmung, bei welchem ein in Aussicht stehender Verlust dadurch abzuwenden versucht wird, daß man ihn zum voraus auf am Bestehen der Unternehmung ein nichtwirtschaftliches Interesse bezeugende Dritte abwälzt.*

Schulderlasse und Herabsetzungen des Aktien- oder Unternehmerkapitals können auch zum Scheinerhalten der Unternehmung gezählt werden, dann nämlich, wenn nach dem Dafürhalten der betreffenden Interessenten die Unternehmung einen nichtwirtschaftlichen Zweck erfüllt, dessen Wichtigkeit von ihnen höher oder mindestens gleich hoch eingeschätzt wird, wie die Wichtigkeit der wirtschaftlichen Güter, die sie verlieren.

Betriebswirtschaftlich ist das Scheinerhalten der Unternehmung insofern irrelevant, als es einem nichtwirtschaftlichen Zwecke dient. Der Betriebswirtschaftler braucht sich nicht darum zu kümmern, weshalb ein solcher Zweck besteht und ob er tatsächlich existiert; er kann ihn als gegeben hinnehmen. Das Scheinerhalten interessiert die Betriebswirtschaftslehre aber dennoch, weil es eine Art der Erhaltung der Unternehmung darstellt — vom

wirtschaftlichen Gesichtspunkt aus gesehen keine zu empfehlende —, weil es praktisch vorkommt und sich jede sich zum Schein erhaltende Unternehmung auch selbst erhalten muß, das Schein-erhalten sich aber auf das Selbsterhalten in irgendeiner Weise auswirkt.

*

Es ist praktisch nicht immer leicht, festzustellen, von welchem Momente an sich die Unternehmung neben dem Selbsterhalten auch zum Schein erhält. Die Beweggründe, die z. B. Dritte dazu führen können, der Unternehmung Vermögen ohne irgendeinen rechtlichen Anspruch zur Verfügung zu stellen, sind der Unternehmung selbst nicht immer völlig bekannt.

Da aber der Betriebswirtschaftler die Überlegungen der Dritten nicht untersuchen kann, nimmt er in Zweifelsfällen als Kriterium des Selbst- und des Scheinerhaltens die Art und Weise, in der sich die Unternehmung an die Dritten wendet. Versucht sie, diese durch wirtschaftliche Argumente zu einer Zurverfügungstellung von Vermögen ohne rechtlichen Anspruch zu bewegen, so handelt es sich um ein Selbsterhalten, auch dann, wenn die Dritten noch durch nichtwirtschaftliche Momente zu einer derartigen Zurverfügungstellung von Vermögen bewegt worden sind. Der Betriebswirtschaftler darf in diesem Falle annehmen, daß die Dritten auf das spätere Aufblühen der Unternehmung spekulieren. Versucht die Unternehmung, die Dritten durch nichtwirtschaftliche Argumente zu gewinnen, so erhält sie sich auch dann zum Schein, wenn die Dritten bloß aus wirtschaftlichen Überlegungen heraus ihr Vermögen zur Verfügung stellen.

Bis zu welchem Grade sich die Unternehmung zum Schein erhält, kann dann kaum mit Bestimmtheit ausgesagt werden, wenn sie, wie es praktisch oft der Fall ist, sowohl mit wirtschaftlichen als auch mit nichtwirtschaftlichen Argumenten an die Dritten gelangt. In solchen Fällen muß sich der Betriebswirtschaftler immer damit begnügen, festzustellen, daß sich die Unternehmung selbst und zum Schein erhält.

*

Das von der Unternehmung erzielte Resultat sagt nicht aus, inwieweit sie sich selbst und inwieweit sie sich zum Schein erhalten hat. Es kann, wie oben erwähnt, nur aussagen, daß sie sich rentabel oder unrentabel erhalten hat. Das Selbsterhalten und das Scheinerhalten beziehen sich nur auf die Zukunft. Eine sich selbst erhaltende Unternehmung kann ebensogut einen Verlust oder einen Gewinn erzielen, wie eine sich selbst und zum Schein erhaltende.

Das rentable und das unrentable Erhalten stehen somit in keiner direkten logischen Beziehung zum Selbsterhalten und zum Scheinerhalten; das eine bezieht sich auf die Vergangenheit, das andere auf die Zukunft.

II. Was muß in der Unternehmung erhalten werden?

Nachdem nunmehr bekannt ist, was unter der Erhaltung der Unternehmung zu verstehen ist, soll die tiefere betriebswirtschaftliche Ursache des Bestehens der Unternehmung untersucht werden, indem nach den zu erhaltenden Faktoren gefragt wird.

Es wird darauf verzichtet, historisch darzustellen, welche Faktoren seit der Entstehung der Betriebswirtschaftslehre von den verschiedenen Wissenschaftlern zum Erhalten postuliert worden sind¹⁶. Weil aber von modernen Betriebswirtschaftlern öfters besonders nachdrücklich das Erhalten der Sicherheit und der Substanz der Unternehmung postuliert wird, sollen diese Forderungen hier kurz kritisch betrachtet werden. Nach dieser Betrachtung wird sodann darzustellen versucht, was betriebswirtschaftlich in der Unternehmung tatsächlich zu erhalten ist.

A. Das Erhalten der Sicherheit der Unternehmung

Nach Gronau ist jeder Unternehmer, bzw. jede Unternehmungsleitung verantwortungsbewußt, worunter «das Wissen und die Notwendigkeit des Einstehenmüssens für alles Handeln und Unterlassen in der Unternehmung» verstanden werden könne¹⁷. Eine spezielle Gliederung im Gesamtrahmen des Verantwortungsbewußtseins falle dem Risikobewußtsein zu, d. h. dem «Wissen um die schwebenden und möglichen Gefahren»¹⁸. Dementsprechend würde die Unternehmungsleitung nur diejenigen Handlungen und Unterlassungen vornehmen lassen, die sie nicht zu einem Einstehen-

müssen zwingen, womit gesagt werden könne, daß die Unternehmung «gesichert» sei¹⁹. Die derart hervorgerufene Sicherung ist für Gronau «ein Zustand, in welchem die einer Handlung, einer Unterlassung oder einer Gegebenheit anhaftenden Schadensmöglichkeiten bis auf einen nach menschlichem Ermessen unvermeidlichen Rest abgeschirmt sind»²⁰.

Das Mittel zur Durchführung des Erhaltens der Sicherheit der Unternehmung ist für Gronau die Disposition, d. h. «die kurzfristige oder dynamische Verfügung, Einteilung, Planung auf Grund der erschaute oder intuitiv erkannten positiven und negativen Chancen, die aus der Wirtschaftsführung entstehen»²¹. Aber auch die betriebliche Organisation könne dem Erhalten der Sicherheit der Unternehmung dienen. Immer müsse aber dieses Erhalten dem jeweiligen Umfang der Unternehmung und der jeweiligen Risikolage entsprechen²². Zudem dürfen nach Gronau die Kosten des Erhaltens der Sicherheit nur bis zu der Höhe ansteigen, «in der die Nachteile an Kosten aufgewogen werden durch die Wirkungskraft an Unterstützungs- und Hilfsbereitschaft»²³. Allgemeine Schemata könnten aber für eine solche Durchführung nicht gegeben werden, weil diese im Idealfalle durch die «innere Haltung» der Unternehmungsleitung bestimmt werde²⁴.

Der Anlaß des Erhaltens der Sicherheit, bzw. der Anlaß der Sicherungspolitik bestehe entweder in der Erkenntnis von Zahlen, wie z. B. die in Prozenten ausgedrückte Zahlungsfähigkeit eines Schuldners, oder in Ereignissen, die in bereits eingetretene, unmittelbar bevorstehende und in längerer Zeit zu erwartende aufgeteilt werden müßten. Jeder einzelne Anlaß löse ein Erhalten der Sicherheit aus, das aus vorbeugenden, untermauernden und schadensbeseitigenden Sicherungsmaßnahmen bestehen könne²⁵. Betriebs- und Marktanalysen dienten dabei als Hilfsmittel zur Beschaffung von Erkenntnisquellen²⁶. Als Maßstäbe für die Durchführung der Erhaltung der Sicherheit der Unternehmung würden die Beurteilung der Beziehungen der Unternehmung zum Markte²⁷, die Beurteilung der Unternehmung in fachlicher²⁸, personeller²⁹ und finanzieller Hinsicht³⁰ und die Beurteilung der Finanzgebarung an Hand von andern Maßstäben³¹ verwendet.

Eine Beschreibung aller einzelnen Maßnahmen zum Zwecke der Erhaltung der Sicherheit der Unternehmung ist nach Gronau nicht

möglich, da sie überall verschieden seien. Jene Maßnahmen aber, deren Ursprung allein in der innern Haltung, der Vorsorge und Mitsorge der Unternehmung liege, ließen sich in die Führung der Unternehmung, bzw. in die Unternehmungsidee und die Unternehmungsorganisation einteilen ³².

Nach K. D. Schmidt sind unter Sicherung der Unternehmung alle Maßnahmen zu verstehen, die geeignet seien, einen ungestörten Wirtschaftsprozeß der Unternehmung zu gewährleisten. «Seinen Ausgangspunkt findet das Sicherungsproblem in der Ungewißheit der Zielerreichung, die allem menschlichen Handeln, das sich auf bewußte Zielstrebigkeit gründet, eigen ist. Diese Unsicherheit bedingt ein Wagnis, das man im betriebswirtschaftlichen Leben Risiko nennt. Aufgabe der Betriebssicherung ist es, das Risiko so gering wie irgend möglich zu halten ³³.»

Gegenstand der Sicherung der Unternehmung, bzw. des Erhaltens der Sicherheit der Unternehmung sind nach K. D. Schmidt die Komponenten, aus denen sich die Unternehmung in ihrer Eigenschaft als wirtschaftlicher Organismus zusammensetze. Dies seien der Mensch, als die Kraft, die den wirtschaftlichen Organismus schaffe und in Gang halte, das Vermögen, dessen sich diese Kraft bediene und das Ergebnis, d. h. der Produktionsprozeß, der sich im Wertumlauf äußere, mit andern Worten: der Kapitalumlauf.

K. D. Schmidt zählt die verschiedenen Gefahren auf, denen der Mensch in der Unternehmung ausgesetzt sein könne sowie die bezüglichen Sicherungsmaßnahmen, die geeignet seien, die Menschen und die für die Leistung der Unternehmung notwendige Ausrüstung vor Verlust oder Beschädigung irgendwelcher Art zu schützen. Die Kapitalumlaufssicherung könne in eine Sicherung der Erzeugungswerte, diese wieder in eine Sicherung gegen Umlaufunterbrechung und Umlaufsschmälerung eingegliedert werden, ferner in eine Sicherung des Finanzumlaufs, die ebenfalls aus einer Sicherung gegen Umlaufunterbrechung und gegen Umlaufsschmälerung bestehe, und in eine Sicherung der Kreditfähigkeit ³⁴.

Die Frage der Erhaltung der Sicherheit der Unternehmung ist ein heikles Problem. So sagt z. B. Amonn, daß das, was sich in der arbeitsteiligen Verkehrswirtschaft ganz allgemein zum Schlechten gewendet habe, die Sicherheit der wirtschaftlichen Existenz sei, «die mit der Auflösung der geschlossenen Hauswirtschaft und

der Bindungen der feudalen Landwirtschaft und der zünftlerischen Stadtwirtschaft und der zunehmenden Verflechtung aller Wirtschaftssubjekte in den gesellschaftlichen individuellen Verkehr immer mehr und mehr geschwunden ist³⁵.» Ähnlich sagt Rieger: «Eine dauernde Sicherheit gibt es nicht und kann es nicht geben ... Die freie Wirtschaft bringt es mit sich, daß der Unternehmer (bzw. die Unternehmung) dem Auf und Ab der Konjunkturen preisgegeben ist, und der Zustand der unbedingten Solvenz ist nur ein zeitlich begrenzter — möglicherweise bei ihm (bzw. ihr) wie bei den andern. In der gesunden Wirtschaft wird es wegen der günstigen Aussichten und der gesteigerten Unternehmungslust immer eine gewisse Anzahl von Konkursen geben³⁶.»

K. D. Schmidt will durch das Erhalten der Sicherheit der Unternehmung versuchen, deren Risiko so gering wie irgend möglich zu halten. Er vergißt aber, *daß das Risiko der Unternehmung gerade darin beruht, die Größe der Gefahr nicht zu kennen*. Sowohl in bezug auf einen allfälligen Verlust, als auch in bezug auf die Vorausschätzung dieses Verlustes geht die Unternehmung ein Risiko ein, d. h. das Risiko der Unternehmung bezieht sich auf die allgemeine Verlustmöglichkeit und auf die Schätzung der Größe dieser Verlustmöglichkeit. In diesem Sinn kann auch Oberparleiter verstanden werden, wenn er sagt, daß das Risiko nicht das Gefahrenereignis sei, «vielmehr bloß die Möglichkeit seiner die betriebswirtschaftliche Leistung beeinträchtigenden Wirkung»³⁷. Dies wird übrigens von K. D. Schmidt selbst bestätigt, wenn er sagt, daß allem menschlichen Handeln, das auf Zielstrebigkeit gründe, eine Ungewißheit in der Zielerreichung eigen sei; nur hat er dies in seiner Erklärung betreffend die Geringhaltung des Risikos nicht berücksichtigt.

Das Erhalten der Sicherheit im Sinne von Gronau und K. D. Schmidt bezieht sich bloß auf das Erhalten der Verfügung über Vermögen. Es ist dabei zu wenig klar, wenn nach Gronau die «innere Haltung» der Unternehmungsleitung die Art und Weise der Sicherungspolitik der Unternehmung bestimmt. Eine solche «innere Haltung» kann privat- oder betriebswirtschaftlich orientiert sein. Ist sie privatwirtschaftlich orientiert, so bezieht sie sich auf eine Sicherung des Vermögens des Unternehmers, das dieser der Unternehmung zur Verfügung gestellt hat. Zu diesem Zwecke

kann auch die Betriebswirtschaftslehre herbeigezogen werden; sie braucht sich aber für diesen Zweck nicht zu interessieren. Ist hingegen die «innere Haltung» der Unternehmungsleitung betriebswirtschaftlicher Natur, so wird das Vermögen lediglich gesichert, damit es seinen Zweck in der Unternehmung erfüllen kann. Dieser Zweck beruht nun aber darin, alle betriebswirtschaftlichen Faktoren, von denen das Bestehen der Unternehmung abhängt, zu erhalten. In diesem Falle kann eine Sicherung des Vermögens wohl wirtschaftliche Schadensmöglichkeiten abschirmen, aber nur so weit, als das Bestehen der Unternehmung nicht gefährdet ist. Diese muß sich ständig der Dynamik des Wirtschaftsprozesses anpassen versuchen, wodurch sie ständig «spekuliert» und damit auch das Vermögen gefährdet. Dies wird von Gronau bis zu einem gewissen Grade eingesehen, wenn er darauf aufmerksam macht, daß die Unternehmungsleitung, die Sicherung betreibt, sich bewußt dem Risiko aussetze und Risiken eingehe. Wenn er weiter von einer «Abschirmung des Gefahreneintritts», die aber die Verwirklichung des Unternehmungszweckes nicht beeinträchtigen dürfe, spricht ⁴⁰, so hat er insofern Recht, als er dadurch klarlegt, daß das Vermögen der Zielverfolgung der Unternehmung dienen muß. *Er beachtet dabei aber nicht, daß gerade durch die Zielverfolgung der Unternehmung auch das Vermögen gesichert, bzw. erhalten wird, und daß zwischen der Erhaltung der Zielverfolgung der Unternehmung und der Erhaltung der Verfügung über Vermögen ein Funktionalzusammenhang besteht. Zudem muß durch ein Erhalten, bzw. Sichern der Verfügung über Vermögen die übrige Art und Weise der Zielverfolgung der Unternehmung, d. h. die Einheitlichkeit der Leitung und die Selbständigkeit erhalten werden. Das Erhalten dieser letztern Eigenschaften der Unternehmung sichert, bzw. erhält wiederum die Verfügung über Vermögen.* Wenn in diesem Sinne K. D. Schmidt sagt, daß die Komponenten, aus denen sich die Unternehmung in ihrer Eigenschaft als wirtschaftlicher Organismus zusammensetze, Gegenstand der Sicherung der Unternehmung seien, so kann dies auch als Gegenstand des Erhaltens der Unternehmung verstanden werden. Daß es aber gefährlich ist, von einem Sichern, statt von einem Erhalten der Unternehmung zu sprechen, weil das Sichern immer noch ein «technisches» Sichern mit sich bringen kann, das zum Erhalten gehören kann,

nicht aber unbedingt gehören muß, beweist K. D. Schmidt, wenn er als die «zu sichernden Komponenten der Unternehmung» den Menschen, das Vermögen und den Kapitalumlauf bezeichnet.

Eine Sicherung des Menschen in der Unternehmung in Form einer Sicherung vor Betriebsunfällen und Berufskrankheiten kann nun wohl zum Erhalten der Unternehmung gehören, sie muß es aber nicht; denn nicht der Mensch, sondern nur seine Arbeitskraft gehört zum Wesen der Unternehmung. Dadurch, daß diese über Vermögen verfügt, kann sie auch über menschliche Arbeitskraft verfügen, so daß ein Erhalten der Verfügung über Vermögen einem Erhalten der Verfügung über menschliche Arbeitskraft gerecht wird. Eine Unfall- oder Krankheitssicherung kann eine Sicherung der Verfügung über Vermögen darstellen, ist aber lediglich eine der vielen Maßnahmen der Personalpolitik der Unternehmung. Ein Sichern des Kapitalumlaufs zeigt sich andererseits in einem Sichern, bzw. Erhalten der Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte und in einem Sichern, bzw. Erhalten der Verfügung über Vermögen. Das Vermögen wiederum kann wirtschaftlich und technisch gesichert werden, technisch z. B. in bezug auf Naturkatastrophen, Brand, Diebstahl und Unfälle. Dieses außerwirtschaftliche Risiko kann leicht auf Dritte abgewälzt werden, weil die Häufigkeit des Schadens an Hand der großen Zahl und der Wahrscheinlichkeitsrechnung berechnet werden kann. «Überall, wo die Berechenbarkeit erreicht werden kann, kann die Aufgabe durch selbständige Betriebe (bzw. Unternehmungen) gelöst werden, die ihre Leistung für das Entgelt verkaufen⁴¹.» «Der Schutz der Vermögenswerte durch eine entsprechende Versicherung ist für diese Fälle das Richtige; für die Bemessung einer zutreffenden jährlichen Abschreibungsquote fehlt das grundlegende Maß: die voraussichtliche Lebensdauer⁴².» Wirtschaftlich könnte das Vermögen der Unternehmung nur dann durch einen Dritten gesichert werden, wenn dieser eine vollständige Einsicht in die Unternehmung hätte und unter Umständen Prämien verlangen würde, die das Bestehen der Unternehmung gefährden könnten; theoretisch wäre aber auch eine derartige Versicherung möglich, denn nur der «Unternehmergedanke» würde dadurch, wie Rieger sagt, eine Instanz weitergegeben⁴³, die Unternehmung selbst könnte aber weiterbestehen bleiben⁴⁴.

Das von Gronau und K. D. Schmidt vorgeschlagene Erhalten der Sicherheit der Unternehmung kann wohl als ein Erhalten der Verfügung über Vermögen und z. T. der Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte verstanden werden. Es wird dabei aber nicht das Wesentliche, sondern nur eine bestimmte Art und Weise dieses Erhaltens berücksichtigt. Dann ist zudem die Ursache des Bestehens der Unternehmung noch von anderen betriebswirtschaftlichen Faktoren abhängig, die ebenfalls erhalten werden müssen. Ein außerwirtschaftliches, bzw. technisches Sichern des Vermögens gehört nicht zum Wesen des Erhaltens der Verfügung über Vermögen. Es ist lediglich eine bestimmte Maßnahme zu diesem Zwecke, die je nach Gutdünken von der Unternehmung durchgeführt werden kann oder nicht. Das Sichern im Sinne des Erhaltens zu verstehen, wäre unzweckmäßig, weil man dabei nie wüßte, ob es sich um ein «technisches Sichern» oder ein «wirtschaftliches Sichern», d. h. ein eigentliches Erhalten handelt. Schon um Mißverständnissen aus dem Wege zu gehen, ist es besser, von einem *Erhalten* der Unternehmung zu sprechen.

B. Die Substanzerhaltung der Unternehmung

Die auf absolute Produkterhaltung, bzw. Substanzerhaltung eingestellte Rechnung bewirkt nach F. Schmidt⁴⁵ eine relative Werterhaltung und diese wiederum regle die Reproduktion der Güter.

Der «Betrieb» (bzw. die Unternehmung) müsse gestützt auf die Tageswertrechnung erhalten werden, woraus hervorgehe, daß die Unternehmung nur einen Gewinn erzielen könne, «wenn sie beim Umsatz für ein ausgehendes Gut mehr erhält als dieses Gut im Zeitpunkte des Ausganges bei der Neubeschaffung oder Neuerstellung kostet, einerlei, welcher Geldbetrag früher bei seiner Anschaffung einmal gezahlt worden ist⁴⁶.» Dieses reale Erhalten müsse insofern eine relative Werterhaltung sein, als es bedingt sei von der Relation zwischen Volkseinkommen einerseits und Gütermenge andererseits. «Verschiebt sich dieses Verhältnis einseitig, steigt oder sinkt das Einkommen bei gleichbleibender Gütermenge, so entfallen auf die gleichen Erzeugnisse höhere oder geringere Kostenquoten; verändert sich das Güterquantum, so entfallen auf

mehr oder weniger Produkte die gleichen Kostenteile ^{47.}» Das Problem der relativen Werterhaltung der Unternehmung sei somit, wie Schmidt sagt, «das der Anpassung der Kostenrechnung an die Ausflüsse der Produktionsverschiebungen. Relative Werterhaltung der Unternehmung besagt, daß sie proportional der Gestaltung der Durchschnittswerte und der Durchschnittsproduktivität erhalten werden soll ^{48.}» Diese Art der Substanzerhaltung verlange demnach, daß man den Kostenmaßstab wähle, der einen dauernden Gleichlauf von Produkten und Konsumation voll gewährleiste. Dieser Maßstab könne nur der Beschaffungswert der Kostenmengen «des Umsatztages am Umsatztage» sein ^{49.}, und durch die Berücksichtigung dieses Wertes werde das betriebswirtschaftliche Geschehen nicht nur im engen Bereich der Unternehmung untersucht. Nur so könnten die Ströme von Gütern und Geld, «die dauernd die Unternehmung durchlaufen, ... von der Quelle bis zur Mündung und darüber hinaus ins Weltmeer des Marktes ... verfolgt werden» ^{50.} Nur eine derartige Substanzerhaltung führe zu einer «Harmonie» in der Wirtschaft.

Ähnlich wie Schmidt argumentiert Boßhardt, daß das Prinzip der relativen Erhaltung aus dem organischen Denken erwachse ^{51.} «Dieses faßt den Betrieb wie die Unternehmung als Zelle der Gesamtwirtschaft auf, von der sie abhängig sind, die sie ihrerseits aber auch selbst beeinflussen. Diese Auffassung verbietet eine isolierte Betrachtung der Unternehmung und stellt sie als Glied in den Gesamtorganismus der Wirtschaft, deren Ziel und Aufgabe wir nur dann richtig erkennen können, wenn wir sie in ihrer funktionellen Wechselwirkung zum Gesamten erfassen ^{52.}» Alle Produktivkräfte, die, mit Ausnahme der Menschen, Eigentum der Unternehmung seien, müssen, nach Boßhardt, entsprechend ihrem Anteil an der Erstellung der wirtschaftlichen Leistung erhalten, bzw. entlohnt werden. «Da uns der Marktpreis eines Produktes Maßstab der wirtschaftlichen Leistung für die Bedürfnisbefriedigung ist, bleibt als entscheidendes Kernproblem — von dem unseres Erachtens das Gleichgewicht in der Wirtschaft zum guten Teil mit abhängt — die leistungsmäßige Verteilung (Zurechnung) jedes Erlöses auf die beteiligten Produktivkräfte ^{53.}» Auch Boßhardt stützt sich zum Zwecke der Substanzerhaltung auf den Tagesbeschaffungswert, weil nur dieser in jedem Zeitpunkt die wahre

Leistung der Unternehmung für die Bedürfnisbefriedigung zeige und nur er das als Kostenersatz zurückhalte, was effektiv an Werten aus der Unternehmung gehe ⁵⁴. Boßhardt betont aber ausdrücklich, daß alle Vermögenswerte der Betriebe und schließlich die Unternehmung selbst letztlich nur soweit erhalten werden könnten, als sie für die Bedürfnisbefriedigung erforderlich, d. h. «leistungsnotwendig» seien ⁵⁵. «Jeder Versuch einer Erhaltung irgendwelcher Werte wider das Leistungsprinzip muß auf die Dauer zum Scheitern verurteilt sein ⁵⁶.»

Hegner spricht von einer «Erhaltung der Unternehmung» die, rein äußerlich betrachtet, als die Instandhaltung des Produktionsapparates, der Organisation und der dauernden Fortführung der Unternehmungstätigkeit verstanden werden könne. Hierzu müßten die Mittel erhalten bleiben, die in der Unternehmung zum Zwecke der Leistungserstellung zusammengefaßt seien, d. h. die Unternehmung müsse danach trachten, ihr Vermögen zu erhalten. «Sie muß dieses Vermögen so erhalten, daß sie es zweckentsprechend jederzeit in der Leistungserstellung einsetzen kann und nach außen jederzeit alle Arten von Gläubigern zu befriedigen vermag ⁵⁷.» In betriebswirtschaftlicher Hinsicht handle es sich somit bei der Erhaltung der Unternehmung um eine Vermögenserhaltung, die eine Mischung einer Produktionsmittel- und einer Geldmittelerhaltung darstelle und in der Bilanz als eine wertmäßige Erhaltung der Geldmittel erscheine. «Bilanzmäßig ausgedrückt bedeutet demnach die Vermögenserhaltung die wertmäßige Erhaltung der Aktiven zumindest in der gleichen wertmäßigen Höhe der Passiven ⁵⁸.» Hegner stößt aber mit seiner «Substanzerhaltung» nicht auf den von Schmidt und Boßhardt vertretenen «volkswirtschaftlichen Harmoniegedanken», weil der betriebswirtschaftliche Unternehmungszweck sowohl in der dauernden Leistungserstellung, als auch in der Geldertragserzielung liege, und damit die Betriebswirtschaftslehre von der Volkswirtschaftslehre nur das Postulat übernommen habe, «die Gesetze, die die volkswirtschaftliche Dauerhaftigkeit der Leistungserstellung, als die Gesetze der volkswirtschaftlichen Zweckerfüllung der Unternehmung ermöglichen, zu untersuchen ⁵⁹.»

Die Substanzerhaltung soll die Aufrechterhaltung der betrieblichen Leistungsfähigkeit sichern. Das Entstehen eines Sub-

stanzverlustes wird nach Wyder ⁶⁰ im Gegensatz zur Einstandskalkulation dadurch verhindert, daß die Unternehmung ihre Preisforderungen der Marktlage anpasse, was ihr ermögliche, einen für die Deckung der Wiederbeschaffung genügenden Erlös zu erzielen. «Es ist richtig, daß der Betrieb (bzw. die Unternehmung) den Gegenwert wieder hereinbekommen muß, den er (bzw. sie) durch den Umsatz veräußert hat, also praktisch den Zeitwert, um sich nicht selbst langsam auszukaufen ⁶¹, sagt Weigmann.

Die Bezeichnungen «Substanz-» oder «Vermögenserhaltung» können insofern irreführend sein, als angenommen werden könnte, daß entweder die technische Substanz des Vermögens, d. h. der technische Gebrauchswert des Vermögens erhalten werden soll, oder aber der wirtschaftliche Wert von bestimmten Vermögensgegenständen. Ein Erhalten des technischen Gebrauchswertes wäre aber wirtschaftlich nur von sekundärer Bedeutung, weil ein solcher Wert nur erhalten zu werden braucht, wenn es sich wirtschaftlich lohnt. Ein Erhalten des wirtschaftlichen Wertes von bestimmten Vermögensgegenständen wäre dagegen betriebswirtschaftlich unmöglich, weil ein solcher Wert von sozialen Verkehrsbeziehungen abhängt, auf die die einzelne Unternehmung keinen bestimmenden Einfluß ausüben kann ⁶².

Weder Schmidt noch Boßhardt und Hegner sind indessen diesem Irrtum verfallen. Sie verstehen unter Substanz-, bzw. Vermögenserhaltung ein Erhalten der Verfügung über Vermögen, denn es soll der Unternehmung eine im wirtschaftlichen Werte gleiche Verfügung über wirtschaftliche Güter erhalten werden. So besagt die relative Werterhaltung nach Schmidt, daß das Erhalten proportional der Gestaltung der Durchschnittswerte und der Durchschnittsproduktivität vor sich gehen soll. Nach Boßhardt muß die «Substanz» entsprechend ihrem Anteil an der wirtschaftlichen Leistung erhalten werden, und nach Hegner muß die Unternehmung die «Substanz» so erhalten, daß sie diese zweckentsprechend jederzeit in der Leistungserstellung einsetzen kann.

Die Substanzerhaltung als Vermögenserhaltung entsprechend ihrem Anteil an der wirtschaftlichen Leistung ⁶³ oder als relative Werterhaltung im Sinne von Schmidt ⁶⁴ kann dem Prinzip der Erhaltung der Unternehmung nicht entsprechen. Dies ist von Hegner insofern gesehen worden, als er bemerkt, daß die Unternehmung

ihre «Substanz» derart erhalten müsse, daß diese zweckentsprechend in der Leistungserstellung eingesetzt werden könne⁶⁵. Auch durch ein solches Substanzerhalten wird zwar die Unternehmung nicht erhalten, es wird aber bereits berücksichtigt, daß das Vermögen der Unternehmung in bezug auf ihre Leistungserstellung erhalten werden muß.

Wenn Boßhardt erklärt, «daß alle Vermögenswerte der Betriebe und schließlich die Unternehmungen selbst letztlich praktisch nur insoweit erhalten werden können, als sie für die Bedürfnisbefriedigung erforderlich, d. h. leistungsnotwendig sind⁶⁶, beweist er die Unzuständigkeit der Substanzerhaltung zum Zwecke der Erhaltung der Unternehmung. Wie bereits oben erwähnt worden ist⁶⁷, besteht zwischen der Zielverfolgung der Unternehmung, d. h. der Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte — was einer Bedürfnisbefriedigung im Sinne von Boßhardt gleichkommt — und ihrem Vermögen ein Funktionalzusammenhang. *Das Vermögen, bzw. die Verfügung über Vermögen muß deshalb für die Erhaltung der Leistungserstellung und diese für die Erhaltung der Verfügung über Vermögen erhalten werden.* Nur in diesem Sinne darf man an eine Erhaltung der Unternehmung denken, wobei allerdings noch andere zu erhaltende Faktoren zu berücksichtigen sind. *Der Sinn der Erhaltung der Unternehmung beruht unter anderem gerade darin, die Unternehmung so zu führen, daß diese ständig der Bedürfnisbefriedigung dient und dadurch gar nie in die Lage kommt, nicht leistungsnotwendig im Sinne von Boßhardt zu sein.*

Boßhardt und Schmidt haben sich von einer Substanzerhaltung für die Leistungserstellung der Unternehmung, wie sie bei Hegner durchleuchtet, abgewendet. Sie sind dagegen einem Prinzip der Erhaltung der «Substanz» um ihrer selbst willen verfallen, wozu sie das Prinzip der Abschreibung vom Tagesbeschaffungswert «am Umsatztage»⁶⁸, bzw. vom Beschaffungswert «des Umsatztages am Umsatztage»⁶⁹ verleitet zu haben scheint.

Die Abschreibungsmethode nach dem Tagesbeschaffungsprinzip, wie sie von Schmidt und Boßhardt postuliert wird, verlangt, daß die Abschreibungsquoten den Preisveränderungen entsprechend angepaßt werden, d. h. daß sie bei steigenden Preisen entsprechend

steigen und bei sinkenden Preisen entsprechend sinken, um sich ständig konform zur Wertsteigerung, bzw. -senkung ihres Objektes zu verhalten. Diesen Veränderungen würden sich dann automatisch auch die Zinsbeträge in bezug auf den jeweiligen Restwert der Abschreibungsobjekte anpassen.

Ein derart postuliertes Erhalten ist nun aber kein reines Erhalten der Verfügung über Vermögen mehr, sondern eher *ein Erhalten der Verfügung über einen bestimmten Vermögensgegenstand*. Es ist indessen nicht sicher, ob die Unternehmung nach Ablauf der Lebensdauer dieses Vermögensgegenstandes wiederum denselben Gegenstand kaufen will. Dieser kann einerseits wirtschaftlich oder technisch längst überholt sein und braucht andererseits gar nicht mehr produziert zu werden ⁷⁰.

Das Prinzip der Abschreibung vom Tagesbeschaffungswert verhindert die Unternehmung, in bezug auf ihr Vermögen so zu disponieren, wie sie es als zweckmäßig erachtet. Die Unternehmung kann sich dabei in der Tat nur so weit erhalten, «als sie für die Bedürfnisbefriedigung erforderlich, das heißt leistungsnotwendig» ist ⁷¹; denn durch diese Methode werden allfällige Gewinne und Verluste zum voraus in jene Bahnen gelenkt, welche ihre Ursache gewesen wären. Wäre z. B. ein Gewinn erzielt worden, weil die Unternehmung früher einmal ihre Maschinen günstig einzukaufen verstanden hat, so wird ein solcher Gewinn bereits vor seinem Entstehen in der Gewinn- und Verlustrechnung à conto Maschinen abgebucht, weil anscheinend der Wert der Maschinen gestiegen sein soll und sich die Abschreibung dieser Wertsteigerung anpassen hat. Wäre dagegen ein Verlust erzielt worden, so wird er zum voraus dadurch abgetragen, daß man den Wert der Maschinen und damit auch die entsprechende Abschreibungsquote konform hinuntersetzt. Dadurch gibt es, wie Boßhardt in konsequenter Weiterführung der Gedanken Schmidts sagt, «keinen Gewinn im Sinne von Mehrwert» mehr, weil «jeder in ein Produkt wirklich eingegangene Leistungsanteil Gegenposten des Ertrages ist und damit ein Entgelt für Leistung darstellt, sei er nun Arbeitslohn, Abschreibung, Unternehmerlohn, Zins auf Eigenkapital oder gar Differentialrente» ⁷². Damit sollte sodann der Rentabilitätsbegriff und das damit verbundene Rentabilitätsstreben dahinfallen, wodurch die «Harmonie in der Gesamtwirtschaft» garantiert würde.

Wird dagegen vom Anschaffungswert abgeschrieben, so entstehen tatsächlich bei Preis- und Geldwertveränderungen Gewinne oder Verluste, je nachdem die Preise gestiegen oder gesunken sind, bzw. der Geldwert gesunken oder gestiegen ist. Dabei sind z. B. die gestützt auf Geldwertveränderungen erzielten Gewinne und Verluste immer tatsächlicher und nicht scheinbarer Natur, wie Schmidt glaubt ⁷³. Sie sind tatsächlich erzielt worden, weil sich die Preise, gestützt auf Veränderungen des Geldwertes, verändert haben und die Unternehmung dadurch einen Gewinn oder Verlust erzielt hat, der in ihrem Rechnungswesen zutage tritt. Wie sich solche Preisveränderungen sowie auch die Preisveränderungen zufolge Veränderungen in der Angebots- und Nachfragestruktur auf die Ersatzbeschaffung auswirken, bleibt in bezug auf ihr Wesen, die Ursache eines Gewinnes, bzw. eines Verlustes zu sein, ohne Einfluß. Gemäß den erzielten Gewinnen und Verlusten wird die Unternehmung so disponieren, wie sie es als zweckmäßig erachtet. Es kann dabei wohl möglich sein, daß sie bei Preisveränderungen, die durch Geldwertveränderungen verursacht worden sind, anders disponieren wird, als bei solchen, die durch Veränderungen in der Struktur von Angebot und Nachfrage hervorgebracht worden sind. *Immer müssen aber die Gewinn- und Verlusterzielung und das in bezug darauf stattfindende Disponieren der Unternehmung getrennt betrachtet werden.*

Schmidt und Boßhardt fassen das Disponieren und die Gewinn- oder Verlusterzielung in einer Betrachtung zusammen. Dadurch wird die Unternehmung *gezwungen, ihre Disposition immer nur in derselben Produktionsart und in bezug auf dieselben Anlagen zu treffen, was einer Einschränkung der Dispositionsfreiheit der Unternehmung gleichzustellen ist*. Verfolgt dagegen die Unternehmung das Prinzip der Abschreibung vom Anschaffungswert, so behält sie ihre Dispositionsfreiheit in bezug auf erzielte Gewinne und Verluste.

Das Nichtbestehen von Gewinnen (und auch von Verlusten) im Sinne von Boßhardt kann nur dadurch erkaufte werden, daß die Unternehmung bis zu einem gewissen Grade ihre Dispositionsfreiheit verliert. Es entsteht kein Gewinn mehr, gestützt auf welchen sie in bezug auf ihre Anlagen so disponieren kann, wie es ihr beliebt. Sie muß automatisch bei Preiserhöhungen die Anlagen höher

bewerten und dementsprechend höhere Abschreibungssätze und Zinsbeträge verrechnen, obwohl es auch möglich sein könnte, daß die Unternehmung gerade das Gegenteil als zweckmäßig erachtet. Sie könnte z. B. einen Gewinn dazu verwenden, eine gänzlich neue Produktion zu beginnen, weil nach ihrem Dafürhalten der große Absatz ihrer Produkte bald ein Ende nehmen wird. Bei einer Ver-lusterzielung könnte die Unternehmung dagegen die betreffenden Ursachen untersuchen, um dann z. B. die Produktion je nachdem neu zu organisieren oder gänzlich umzustellen.

Einer gewissen Art der staatlichen Wirtschaftspolitik könnte es allerdings entsprechen, wenn die Unternehmung die Dispositionsfreiheit in bezug auf erzielte Gewinne und Verluste verlöre. Es wäre dies eine staatliche Wirtschaftspolitik, die zwangsweise eine wirtschaftliche Statik einführen wollte, d. h. die zwangsweise die wirtschaftliche Entwicklung hemmen wollte, um dadurch die «Harmonie der Gesamtwirtschaft» im Sinne Boßhardts herbeizuführen. Auf eine derartige «Harmonie» wird wohl jeder, der die Resultate der staatlichen Zwangswirtschaft der letzten Jahre betrachtet hat, lieber verzichten. Der Einwand Ulrichs, daß die «leistungsmäßige Kostenrechnung» «wohl zu einem Instrument der staatlichen Wirtschaftspolitik, nicht aber zu einem solchen der Unternehmungsführung werden»⁷⁴ kann, ist deshalb sehr zutreffend. Er wird auch durch die Bemerkung Boßhardts, daß die Eidgenössische Preiskontrollstelle am Anfang des Krieges (bis 1941/1942) «eine annäherungsweise Anpassung der Kalkulationswerte an den Tagespreis» gestattete und «unser Volkswirtschaftsdepartement nunmehr den Tageswert grundsätzlich als angemessen erachtet»⁷⁵, nicht geschwächt, sondern, wie wir befürchten, eher gestärkt.

Die Substanzerhaltung im Sinne Boßhardts und Schmidts würde in der Praxis zum absoluten Gegenteil der Erhaltung der Unternehmung führen. Sie ruiniert die Unternehmung, denn sie vermag das Vermögen und die Unternehmung nur so lange zu erhalten, als sie einer ganz bestimmten Bedürfnisbefriedigung dienen, d. h. als sie «leistungsnotwendig» im Sinne von Boßhardt sind.

Das Prinzip der Erhaltung der Unternehmung bezweckt dagegen, die Unternehmung *dauernd* zu erhalten, d. h. ihr Vermögen und alle ihre andern Eigenschaften dauernd derart zu erhalten,

daß ständig wirtschaftliche Leistungen für Dritte erstellt werden können und dadurch ständig wirtschaftliche Bedürfnisse befriedigt werden, auch wenn sich diese in Art und Umfang ändern!

C. Das Erhalten der gesamten Unternehmung

Aus dem Gesagten geht hervor, daß ein Erhalten der Sicherheit oder der Substanz der Unternehmung dem Prinzip der Erhaltung der Unternehmung nicht entspricht.

Die Unternehmung stellt in der Tat einen bestimmten wirtschaftlichen Komplex dar, in Form einer dauernden, wirtschaftliche Leistungen für Dritte erstellenden, über Vermögen verfügenden, einheitlich geleiteten, selbständigen Zusammenfassung menschlicher Arbeitskraft ⁷⁶. Wenn dieser Komplex erhalten werden soll, so darf er keine seiner Eigenschaften verlieren.

Welches sind nun die für das Erhalten zu berücksichtigenden Eigenschaften der Unternehmung? *Es sind die Eigenschaften in bezug auf den Zweck und die Mittel der Unternehmung, d. h. die Eigenschaften, daß die Unternehmung wirtschaftliche Leistungen für Dritte erstellt, über Vermögen verfügt und daß sie einheitlich geleitet und selbständig ist.* Die zeiträumliche Eigenschaft der Dauerhaftigkeit der Unternehmung braucht insofern nicht speziell erhalten zu werden, als sie gerade durch das Erhalten aller übrigen Eigenschaften der Unternehmung erhalten wird, d. h. als die Unternehmung dadurch ein dauerhafter Komplex wird, daß ihre vier übrigen Eigenschaften erhalten werden.

Es genügt indessen nicht, bloß jede der vier erwähnten Eigenschaften der Unternehmung zu erhalten. Genau wie es für die Erhaltung eines Gebäudes nicht genügen würde, bloß die einzelnen Wände und Decken zu erhalten, weil auch der Zusammenhang zwischen ihnen erhalten werden muß, *genau so muß auch der Zusammenhang zwischen den vier zu erhaltenden Eigenschaften der Unternehmung erhalten werden.* Alle diese Eigenschaften stehen in funktionalen Beziehungen zueinander. Sie dürfen deshalb nur in der Art und Weise erhalten werden, daß diesem Funktionalzusammenhang kein Abbruch getan wird.

Die Unternehmung kann somit nur dadurch erhalten werden, daß sie *gesamthaft* erhalten wird, d. h., daß die sie charakterisie-

renden Eigenschaften in bezug auf die Zielverfolgung und die Art und Weise der Zielverfolgung *gleichzeitig* und im *Zusammenhang* miteinander erhalten werden. Unter der Erhaltung der Unternehmung kann somit verstanden werden: *Das Bestreben der Unternehmung, ihren Eigenschaften, wirtschaftliche Leistungen für Dritte zu erstellen, über Vermögen zu verfügen, einheitlich geleitet und selbständig zu sein, ein gleichzeitiges und funktionales Bestehen zu ermöglichen.*

Weil die vier genannten Eigenschaften der Unternehmung nebeneinander und in Beziehung zueinander erhalten werden müssen, ist ein derartiges funktionales und «synchronisches» Erhalten nicht leicht vorstellbar. Bereits Jevons hat gesagt: «We are logically weak and imperfect in respect of the fact that we are obliged to think one thing after another ⁷⁷.»

*

Da die Unternehmung praktisch immer danach strebt, sich so zu erhalten, daß sie mindestens keinen Verlust erleidet, muß noch *das Prinzip, mindestens keinen Verlust zu machen*, erhalten werden. Das Erhalten dieses Prinzips hat ebenfalls funktional und «synchronisch» mit dem Erhalten der andern Eigenschaften der Unternehmung zu erfolgen.

Beim Scheinerhalten der Unternehmung darf nicht vergessen werden, daß von Dritten ein Verzicht auf die Verfügung über wirtschaftliche Güter zugunsten eines nichtwirtschaftlichen Zweckes verlangt wird. Deshalb müssen die Dritten vom Bestehen eines solchen Zweckes überzeugt werden; ob dieser dabei tatsächlich besteht oder nicht, spielt für die sich zum Schein erhaltende Unternehmung keine Rolle. Wichtig ist lediglich, *daß die Dritten an einen solchen nichtwirtschaftlichen Zweck glauben*. Um sich zum Schein zu erhalten, muß die Unternehmung somit *den Glauben an einen nichtwirtschaftlichen Zweck* erhalten. Da sie sich aber neben dem Scheinerhalten ebenfalls selbst erhalten muß, ist das Erhalten dieses «Glaubens» ebenfalls in das funktionale und «synchronische» Erhalten aller durch das Selbsterhalten zu erhaltenden Faktoren hineinzuflechten.

Zusammenfassung

In diesem Kapitel ist davon ausgegangen worden, daß das Erhalten der Unternehmung die betriebswirtschaftliche Ursache ihres Bestehens ist.

In einem ersten Abschnitt ist gezeigt worden, daß unter der Erhaltung sowohl eine Tätigkeit in der Vergangenheit, als auch eine Tätigkeit in bezug auf die Zukunft verstanden werden kann. In bezug auf die Vergangenheit wird sodann das rentable vom unrentablen Erhalten unterschieden, je nachdem, ob die Unternehmung in einer zu betrachtenden Periode einen mindestens den Aufwand deckenden Ertrag oder einen Verlust erzielt hat.

Das Erhalten, das die Betriebswirtschaftslehre hauptsächlich interessiert und das den Ausgangspunkt ihres Grundproblems bildet, liegt aber in der Erhaltung im Sinne einer auf die Zukunft gerichteten Tätigkeit. Dabei ist das Selbsterhalten vom Scheinerhalten zu unterscheiden. Durch das erstere zielt die Unternehmung darauf hin, jene Mittel und Maßnahmen in Gang zu setzen, die ihr ein mindestens verlustloses Bestehen ermöglichen. Das Scheinerhalten richtet sich hingegen bloß an Dritte, wobei diese aufgefordert werden, zum voraus auf die Verfügung über eine gewisse Menge von wirtschaftlichen Gütern zu verzichten, weil die Unternehmung die Erzielung eines Verlustes befürchtet, die Dritten aber am Bestehen der Unternehmung insofern interessiert sind, als diese einen nichtwirtschaftlichen Zweck erfüllt, oder zu erfüllen vorgibt.

In einem zweiten Abschnitt ist untersucht worden, was in der Unternehmung erhalten werden muß. Dabei hat sich gezeigt, daß ein Erhalten der Sicherheit oder der Substanz der Unternehmung dem Prinzip der Erhaltung der Unternehmung nicht entspricht. Die Substanzerhaltung steht sogar insofern mit diesem Prinzip im Widerspruch, als sie die «Substanz», bzw. das Vermögen der Unternehmung um ihrer, bzw. seiner selbst willen zu erhalten trachtet, wohin sie durch die Anwendung des Tagesbeschaffungswertprinzips geführt worden zu sein scheint.

Dem Prinzip der Erhaltung der Unternehmung kann nur dann entsprochen werden, wenn die *ganze* Unternehmung erhalten wird. Um die ganze Unternehmung zu erhalten, *müssen ihre Eigenschaften*

ten in bezug auf Zweck und Mittel, d. h. die Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte, die Verfügung über Vermögen, die einheitliche Leitung und die Selbständigkeit funktional und «synchronisch» erhalten werden. Weil sich zudem die Unternehmung praktisch nur selbst und eventuell dazu noch zum Schein erhält, müssen beim Selbsterhalten noch zusätzlich das Prinzip,

Erhalten	d. Erstellung v. wirtsch. Leistungen f. Dritte	der Verfügung über Vermögen	der einheitlichen Leitung	der Selbständig- keit	d. Prinzips mindestens keinen Verlust zu machen	d. Glaubens an einen nichtwirt- schaftlichen Zweck
d. Erstellung v. wirtsch. Leistungen f. Dritte						
der Verfügung über Vermögen						
der einheitlichen Leitung						
der Selbständig- keit						
d. Prinzips mindestens keinen Verlust zu machen						
d. Glaubens an einen nichtwirt- schaftlichen Zweck						

mindestens keinen Verlust zu machen und beim Scheinerhalten der Glaube an einen nichtwirtschaftlichen Zweck gleichzeitig und im Zusammenhang mit allen andern zu erhaltenden Faktoren erhalten werden.

Schematisch läßt sich das Erhalten der Unternehmung wie folgt darstellen (siehe S. 59):

Was sich bloß innerhalb der fetten Linie abspielt, ist das allgemeine «theoretische» Erhalten der Unternehmung; was sich innerhalb der fetten und der punktierten Linie abspielt, stellt das «Selbsterhalten» der Unternehmung dar. und was innerhalb der fetten, punktierten und der feinen Linie vor sich geht, stellt das Selbsterhalten im Zusammenhang mit dem Scheinerhalten dar.

Anmerkungen zum 3. Kapitel

¹ Vgl. Philippovich, Grundriß ..., a. a. O., Bd. 1, S. 144.

² Vgl. Philippovich, Grundriß ..., a. a. O., Bd. 1, S. 145.

³ Betriebswirtschaftlicher Natur wäre auch die Feststellung, daß das Bestehen der Unternehmung u. a. von deren Gründung abhängig ist. Das Gründen einer Unternehmung gehört unzweifelhaft in den betriebswirtschaftlichen Problembereich: nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen wird aber jede Unternehmungsründung auf der Basis des betriebswirtschaftlichen Grundproblems vorgenommen, d. h. die Unternehmung muß so gegründet werden, daß es dem Prinzip der Erhaltung der Unternehmung entspricht. In diesem Sinne wird auch das Gründen der Unternehmung vom Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre erfaßt.

⁴ Vgl. Amonn, Volkswohlstandslehre ..., a. a. O., S. 275 ff.

⁵ Vgl. Walther, Einführung ..., a. a. O., S. 321 ff.; dazu Anmerkung Nr. 39, zum 1. Kapitel.

⁶ Vgl. Amonn, Grundzüge der Theoretischen Nationalökonomie, a. a. O., S. 119.

⁷ In bezug auf die öffentliche Unternehmung schreibt Rieger (a. a. O., S. 35): «Während die Erwerbswirtschaften nur auf sich, bzw. die Kapitalkraft des Unternehmers gestellt sind, sich selbst erhalten müssen, sind die Staatsbetriebe in einer vorteilhafteren Lage. Hinter ihnen steht der Staat mit seiner Autorität und mit seinen Machtmitteln, der nicht auf Erträge aus Betrieben angewiesen zu sein braucht.» Adam Smith sagt in bezug auf die öffentlichen Unternehmungen (Der Reichtum der Nationen, Bd. 2, Kröner, Leipzig, S. 179 f.): «Die dritte und letzte Pflicht des Staatsoberhauptes oder Staates ist die, solche Anstalten zu treffen und solche Werke herzustellen und zu unterhalten, die, wenn sie auch für eine große Nation höchst vorteilhaft sind, doch niemals einen solchen Gewinn abwerfen, daß sie einem Einzelnen oder einer kleinen Anzahl von Personen auch nur die Kosten ersetzen, und deren Errichtung und Unterhaltung daher von keiner einzelnen und keiner kleinen Anzahl von Personen erwartet werden darf. Die Erfüllung dieser Pflicht erfordert ebenfalls in den verschiedenen Perioden der menschlichen Gesellschaft einen sehr verschiedenen Grad von Aufwand.»

⁸ Es ist für die Unternehmung von Nutzen, wenn sie weiß, wie viel sie eine Spekulation auf lange Sicht «gekostet» hat und wieviel Verlust das Verfolgen eines nichtwirtschaftlichen Zweckes mit sich bringt. Im letztern Falle könnte

man dann vor die Frage gestellt werden, ob nicht sogenannte ideale und soziale Zwecke am besten dann verfolgt werden können, wenn überhaupt keine wirtschaftlichen Verluste erzielt werden.

⁹ Vgl. Nicklisch, Der Weg aufwärts, Organisation, 2. Aufl., 1922, S. 2.

¹⁰ Vgl. Walther, Einführung ..., a. a. O., S. 9.

¹¹ Vgl. Seite 42 dieser Arbeit, wo gezeigt wird, daß das Selbsterhalten und das Scheinerhalten in keinem direkten logischen Zusammenhang mit den rentablen und dem uprentablen Erhalten stehen.

¹² Man könnte eventuell auch sagen, daß die Dritten der Unternehmung in diesem Sinne wirtschaftliche Güter «à fonds perdu» zur Verfügung stellen. Der Ausdruck «à fonds perdu» wäre aber insofern nicht ganz richtig, als die Dritten nicht damit rechnen, durch das Zurverfügungstellen von Vermögen an die Unternehmung einen wirtschaftlichen Verlust zu erleiden; es erwächst ihnen dabei nur kein rechtlicher Anspruch gegenüber der Unternehmung.

¹³ In einem gewissen Sinne denkt der Gläubiger der Unternehmung bereits so, wenn er nur deshalb auf die Einforderung seines Guthabens verzichtet, weil er fürchtet, dann mehr zu verlieren, als wenn er noch zuwartet; denn schon in diesem Falle rechnet er damit, daß die Unternehmung bessere Resultate erzielen wird, wie z. B. bei einer Nachlaßstundung.

¹⁴ Der Ausdruck «à fonds perdu» hat hier seinen richtigen Sinn, denn hier finden sich die Dritten damit ab, einen Verlust an wirtschaftlichen Gütern zu erleiden. Vgl. dazu Anmerkung Nr. 12 zu diesem Kapitel.

¹⁵ Sofern die Unternehmung über Reserven verfügt, wird sie diese zur Deckung von eingetretenen Verlusten verwenden können. Es wäre aber unsinnig, wenn sie ihre Reserven zur Deckung von voraussichtlichen Verlusten «à fonds perdu» verwenden würde.

¹⁶ Schon seit Beginn des 16. Jahrhunderts können Schriften betriebswirtschaftlichen Inhalts festgestellt werden. Vgl. Seyffert, Geschichte der Betriebswirtschaftslehre, Art. im HWB der BW, S. 1198 ff. Ch. Lattmann, Das Wesen der Betriebswirtschaftslehre nach dem deutschen, italienischen und französischen Schrifttum. St. Gallen 1942. Das Prinzip der Erhaltung der Unternehmung ist unseres Wissens erst von der «Berner Schule» der Betriebswirtschaftslehre postuliert worden. Vgl. Walther, Einführung ..., a. a. O., S. 9, 11 ff.; Ulrich, Die «Berner Schule» der Betriebswirtschaftslehre, Art. in «Die Unternehmung», Nr. 1, 2. Jg., März 1948, S. 32 ff.

¹⁷ Vgl. Gronau, Die Sicherung der Unternehmung, Stuttgart 1935, S. 12.

¹⁸ Vgl. do. S. 14.

¹⁹ Vgl. do. S. 15.

²⁰ Vgl. do. S. 16.

Gronau spricht statt von Unternehmungsleitung von «Unternehmer». Wie schon erwähnt, ist es zweckmäßiger von Unternehmungsleitung zu sprechen. (Vgl. Anmerkung Nr. 17 zum 2. Kapitel dieser Arbeit.)

²¹ Vgl. Gronau, a. a. O., S. 27.

²² Vgl. do. S. 29. Gronau spricht statt von einem Erhalten der Sicherheit der Unternehmung von einer «Sicherungspolitik» derselben.

²³ Vgl. Gronau, a. a. O., S. 35.

²⁴ Vgl. do. S. 39.

²⁵ Vgl. do. S. 41.

²⁶ Vgl. do. S. 47.

²⁷ Vgl. do. S. 48 ff.

²⁸ Vgl. do. S. 60 ff.

²⁹ Vgl. do. S. 64 ff.

³⁰ Vgl. do. S. 68 ff.

³¹ Vgl. do. S. 71 ff.

³² Vgl. Gronau, a. a. O., S. 106 f.

³³ Vgl. Klaus Dietrich Schmidt, Betriebssicherung, in Nicklischs HWB der Betriebswirtschaftslehre, S. 832 ff.

- 34 Vgl. K. D. Schmidt, a. a. O., S. 832 ff.
- 35 Vgl. Amonn, Volkswohlsstandslehre..., a. a. O., S. 324.
- In diesem Sinne betrachtet auch Röpke (Lehre von der Wirtschaft, 1943, S. 71) die Wirtschaftskrisen als den Preis, «den wir für die außerordentlich höhere Produktivität eines Wirtschaftssystems zahlen müssen, das auf der konsequenten Durchführung des Prinzips der Arbeitsteilung beruht.»
- 36 Vgl. Rieger, a. a. O., S. 25.
- 37 Vgl. Oberparleitner, Funktionen und Risikenlehre des Warenhandels, Berlin/Wien 1930, S. 95 ff.
- 40 Vgl. Gronau, a. a. O., S. 38.
- 41 Vgl. Nicklisch, Die Betriebswirtschaft, 1932, S. 152.
- 42 Vgl. Walther, Einführung..., a. a. O., S. 134.
- 43 Vgl. Rieger, a. a. O., S. 26 f.
- 44 Auch das wirtschaftliche Risiko könnte auf Dritte überwältzt werden; allerdings ist aber die Problematik praktisch noch kaum gelöst. Eine schweizerische Versicherungsgesellschaft beschäftigt sich immerhin bereits damit. Sie will versuchen, Anlagen insofern wirtschaftlich zu versichern, als die Unternehmung der Versicherungsgesellschaft die Abschreibungsbeträge als Prämien einzahlt, um am Ende der vorausgeschätzten Lebensdauer von der Versicherungsgesellschaft den Nominalanschaffungswert der Anlage ausbezahlt zu erhalten. Sollte die Anlage innerhalb der voraussichtlichen Lebensdauer wirtschaftlich überholt werden, so verpflichtet sich die Versicherungsgesellschaft, der Unternehmung ein zinsloses Darlehen im Betrage von 80% des versicherten Anlagewertes auszubezahlen. Mit entsprechend höheren Prämienleistungen soll auch eine Konjunkturversicherung möglich sein.
- Ein Bezahlen von Abschreibungsbeträgen als Prämien an die Versicherungsgesellschaft scheint wie die «Substanzerhaltung» eine gebundene Abschreibung zu sein, mit dem Unterschied, daß der Anschaffungswert dabei berücksichtigt wird. (Vgl. Abschnitt II, Lit. B, S. 48 ff., dieses Kapitels.) Das Verrechnen des Abschreibungsbetrages in den Produkten und das Bezahlen eines solchen als Versicherungsprämie sind zwei verschiedene Tätigkeiten. Zu diesem letztern Zweck braucht die Unternehmung Geld, und das Bezahlen von Prämien kommt einer Geldanlage gleich. Eine Unternehmung kann aber sehr wohl ihr Geld wirtschaftlicher anlegen.
- 45 Vgl. F. Schmidt, Die organische Tageswertbilanz, 1929, S. 44.
- 46 Vgl. do. S. 70.
- 47 Vgl. do. S. 127.
- 48 Vgl. do. S. 133.
- 49 Vgl. do. S. 137.
- 50 Vgl. F. Schmidt, a. a. O., S. 42.
- 51 Vgl. Erik Bosshardt, Die Erhaltung der Produktivkräfte in Betrieb und Volkswirtschaft bei schwankenden Preisen, Sonderdruck aus «Industrielle Organisation», 1947.
- 52 Vgl. do. S. 24 f.
- 53 Vgl. E. Bosshardt, Die Erhaltung der Produktivkräfte..., a. a. O., S. 3. Dazu R. Borkowsky, Das Problem der Substanzerhaltung, Neue Zürcher Zeitung 1946, Nr. 262, 54.
- 54 Vgl. E. Bosshardt, Die Erhaltung der Produktivkräfte..., a. a. O., S. 28.
- 55 Vgl. E. Bosshardt, Leistungsmäßige Kostenrechnung, Zürich 1948, S. 132.
- 56 Vgl. do. S. 132.
- 57 Vgl. F. Hegner, Die Selbstfinanzierung der Unternehmung als theoretisches Problem der Betriebswirtschaftslehre und der Volkswirtschaftslehre, S. 38 f.
- 58 Vgl. do. S. 78.
- 59 Vgl. do. S. 37 f.
- 60 Vgl. E. Wyder, Der Wiederbeschaffungspreis, Zürcher Diss., 1946, S. 45.

⁶¹ Vgl. Weigmann, Selbstkostenrechnung und Preisbildung in der Industrie, Leipzig 1939, S. 42; dazu Römer, Die Werterhaltung in der Unternehmung und das einschlägige Steuerrecht, Berlin 1923.

⁶² Vgl. Amonn, Grundzüge der Theoretischen Nationalökonomie, a. a. O., S. 55 ff.

⁶³ Vgl. Bosshardt, Leistungsmäßige Kostenrechnung, a. a. O., S. 41, 50.

⁶⁴ Vgl. F. Schmidt, a. a. O., S. 133.

⁶⁵ Vgl. Hegner, a. a. O., S. 38 f.

⁶⁶ Vgl. Bosshardt, Leistungsmäßige Kostenrechnung, S. 132.

⁶⁷ Vgl. Abschnitt II, Lit. A S. 46, dieses Kapitels.

⁶⁸ Vgl. Bosshardt, Leistungsmäßige Kostenrechnung, S. 53 ff.

⁶⁹ Vgl. F. Schmidt, a. a. O., S. 137.

⁷⁰ Walther schreibt in bezug auf den Wiederbeschaffungswert (vgl. Einführung ..., a. a. O., S. 152):

«Selbst wenn der Gedanke der Abschreibung vom Wiederbeschaffungswert richtig wäre, würde die praktische Anwendung auf unüberwindliche Schwierigkeiten stoßen. Man kennt ja den Preis, den man nach vielleicht 15 Jahren für den Ersatz einer Anlage zu zahlen haben wird, gar nicht. Zudem muß man sich von der irrigen Vorstellung lösen, es werde ein Anlagegegenstand bei seiner Ausmusterung durch einen *gleichen* ersetzt. Meistens könnte man einen gleichen Gegenstand gar nicht mehr kaufen.» Schmidt betont zwar auch, «daß es sich gar nicht um die Ersatz-, sondern um die Wertfrage handelt». (Vgl. Die organische Tageswertbilanz, S. 350.) Aber dadurch, daß der zu erhaltende Wert bestimmten Anlagen zugeschrieben wird, handelt es sich de facto dennoch um eine Ersatzfrage.

Vgl. auch Oberli. Die kalkulatorische und die bilanzmäßige Abschreibung, Bern 1945.

⁷¹ Vgl. Bosshardt, Leistungsmäßige Kostenrechnung, S. 132.

⁷² Vgl. do. S. 201.

⁷³ Vgl. F. Schmidt, a. a. O., S. 316.

⁷⁴ Vgl. Hans Ulrich, Leistungsmäßige Kostenrechnung?, Art. in «Die Unternehmung», 2. Jahrg., Nr. 2, Juni 1948, S. 89.

⁷⁵ Vgl. Bosshardt, Leistungsmäßige Kostenrechnung, S. 173.

⁷⁶ Vgl. Walther, Einführung ..., a. a. O., S. 6.

⁷⁷ Vgl. Jevons, The Principles of Science, S. 35.

4. Kapitel

Durch welche Mittel und Maßnahmen wird die Unternehmung erhalten?

Nachdem die betriebswirtschaftliche Ursache des Bestehens der Unternehmung bekannt ist und wir wissen, was unter der Erhaltung der Unternehmung zu verstehen ist, kann man sich nunmehr an die Lösung des Grundproblems der Betriebswirtschaftslehre, d. h. an die Verfolgung des Prinzips der Erhaltung der Unternehmung heranwagen. Dabei wird versucht, die Frage: «durch welche Mittel und Maßnahmen wird die Unternehmung erhalten?» zu beantworten. Sowohl die Fragestellung als auch deren Beantwortung sind rein praktischer Natur; sie kennzeichnen die Betriebswirtschaftslehre als die praktische Wissenschaft, die durch ihre Erkenntnisse der Unternehmung jenes zweckmäßige Handeln ermöglicht, das ihr erlaubt, sich zu erhalten¹.

In diesem Kapitel wird nicht im Detail zu beantworten versucht, welches die Mittel und Maßnahmen zum Zwecke der Erhaltung der Unternehmung sind. Eine derartig ausführliche Behandlung würde der Zielsetzung eines mehrbändigen betriebswirtschaftlichen Werkes entsprechen. Hier soll nur versucht werden, auf Grund der gefundenen Erkenntnisse allgemeine Richtlinien des Erhaltens herauszuschälen.

Da sich die Unternehmung praktisch meistens selbst, manchmal daneben aber noch zum Schein erhält, werden in einem ersten Abschnitt die allgemeinen Richtlinien des Selbsterhaltens und in einem zweiten diejenigen des Scheinerhaltens beleuchtet. Der letzte Abschnitt soll endlich die Beziehung des Monopolstrebens und der Unternehmungszusammenschlüsse zur Erhaltung der Unternehmung untersuchen.

1. Wie sich die Unternehmung selbst erhält

Um sich selbst zu erhalten, muß die Unternehmung das Erstellen von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte, die Verfügung über

Vermögen, die Einheitlichkeit der Leitung, die Selbständigkeit und das Prinzip, mindestens keinen Verlust zu machen, gleichzeitig und im Zusammenhang miteinander erhalten.

A. Das Erhalten der Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte

Das Erstellen von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte wird dadurch erhalten, daß die Unternehmung für Dritte produziert, oder wenigstens jene Mittel und Maßnahmen ergreift, die ihr eine solche Produktion ermöglichen. Hiefür muß die Unternehmung den wirtschaftlichen Bedarf kennen, d. h. die gesamte wirtschaftliche Gütermenge, derer man bedarf, um sämtliche wirtschaftlichen Bedürfnisse zu befriedigen, damit sie ihre Produktion dem Bedarf anpassen kann²; denn wie Philippovich schreibt, ist «die Richtung der wirtschaftlichen Tätigkeit . . . durch die Art der Bedürfnisse und durch ihre konkrete Größe, den Bedarf» bestimmt³. Dabei muß die Unternehmung immer darauf achten, daß durch ihre Produktion kein solches Angebot der betreffenden Produkte entsteht, daß diese nurmehr zum Preise Null nachgefragt würden und damit ihre Eigenschaft, wirtschaftliche Güter zu sein, verlören⁴. Dann muß die Unternehmung aber auch mit der Möglichkeit rechnen, daß bestimmte Güter nicht mehr nachgefragt werden, wenn die Einkommen eine gewisse Höhe erreicht haben, «weil man seinen Konsum dann durch den eines anderen, qualitativ besseren ersetzt»⁵. Güter, die sich derartig ersetzen lassen, nennt Amonn «inferiore», d. h. minderwertige Güter⁵.

Es genügt der Unternehmung nun aber nicht, nur den wirtschaftlichen Bedarf zu kennen. Sie muß auch wissen, wieviel Geld die Konsumenten für ein bestimmtes Gut auszulegen bereit sind; denn praktisch wird ja die Unternehmung in den meisten Fällen für ihre Produkte einen bestimmten Preis festsetzen und selbst kann sie sich ohne das Festsetzen eines solchen Preises überhaupt nicht erhalten⁶. Dieser Preis muß so angesetzt sein, daß mit einem Absatz gerechnet werden kann. Zu diesem Zwecke müssen die tatsächliche und die voraussichtliche «Dringlichkeit» und «Wichtigkeit» der Bedürfnisse der Konsumenten berücksichtigt werden, denn je nach «Dringlichkeit» und «Wichtigkeit» ihrer Bedürfnisse

werden die Konsumenten mehr oder weniger Geld für die Produkte der Unternehmung auszugeben bereit sein ⁷. «Dringlichkeit» und «Wichtigkeit» der Bedürfnisse nehmen mit deren zunehmender Befriedigung ab.

Die Unternehmung hat nun danach zu trachten, Bedürfnisse von solcher «Dringlichkeit» und solcher «Wichtigkeit» zu befriedigen, daß der Dritte beim Kaufe des Produktes unter Bezahlung des vorgesehenen Preises auf kein Gut von größerer «Wichtigkeit» und «Dringlichkeit» verzichten muß, d. h., «daß das Befriedigungsniveau bei keinem Bedürfnis niedriger ist als es bei einem anderen wäre, wenn eine weitere Teilmenge noch auf dessen Befriedigung verwendet würde anstatt auf die vollständigere Befriedigung eines anderen, — oder, daß keine Teilmenge in irgendeiner der möglichen Verwendung einen geringeren Nutzen stiftet, als sie stiftet würde, wenn sie zur vollständigeren Befriedigung eines anderen Bedürfnisses verwendet würde» ⁸.

Zum Zwecke der Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte wird sich die Unternehmung der Marktforschung und einer zweckmäßig zu dosierenden Propaganda bedienen müssen.

Die Erhaltung der Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte darf nicht «statischer» Natur sein. Immer muß die Unternehmung versuchen, etwas an ihrer Leistung zu verbessern. «Wer glaubt, „sich zur Ruhe gesetzt“ zu haben, verharret gar nicht in Ruhe —, sondern gleitet höchstwahrscheinlich abwärts. Alles befindet sich im Fluß und ist von vornherein dazu bestimmt. Das Leben fließt . . . Alles läßt sich noch besser machen als es bisher gemacht worden ist. Das Streben, alles stets besser und rascher zu erledigen als bisher, birgt für fast sämtliche Fabrikprobleme die Lösung in sich ⁹.»

B. Das Erhalten der Verfügung über Vermögen

Die Unternehmung muß danach streben, ständig über ein zweckmäßiges Vermögen zu verfügen. Je nachdem, ob sie sich direkt die Verfügung über wirtschaftliche Güter oder direkt die Verfügung über Geld ¹⁰ und damit indirekt die Verfügung über wirtschaftliche Güter verschafft, kann von einem «*Alimentieren*» oder einem «*Finanzieren*» gesprochen werden. «Was . . . geldmäßig

„finanzieren“ heißt, ist in Gütern gesehen „alimentieren“^{11.} Die Unternehmung muß sich teils «alimentieren» und teils «finanzieren», um sich dadurch «finanzieren» und «alimentieren» zu können usw.

Fließen der Unternehmung durch eigenen Vermögensumsatz wirtschaftliche Güter zu, so kann von «Eigenalimentierung», fließt ihr durch eigenen Vermögensumsatz Geld zu, so kann von «Eigenfinanzierung» gesprochen werden. — Unter Eigenfinanzierung wird hier *nicht* wie üblich eine Finanzierung durch die Inhaber der Unternehmung verstanden. — Jene «Eigenalimentierung», bei der die Unternehmung Geld gegen wirtschaftliche Güter tauscht (z. B. Geld gegen Produktionsmittel, Geld gegen Forderungen an Dritte usw.) kann «Bareigenalimentierung», jene, bei der sie wirtschaftliche Güter gegen wirtschaftliche Güter tauscht (z. B. Produkte gegen Produktionsmittel, Forderungen an Dritte gegen Produkte usw.) «Naturaleigenalimentierung» genannt werden^{12.}

Die Unternehmung muß die Verfügung über Vermögen trotz dem Umsetzen der verschiedenen Vermögensteile, d. h. trotz dem ständigen Sichverändern der Vermögensstruktur erhalten. Sie kann zu diesem Zwecke die Verfügung über Vermögen aufrechterhalten, vergrößern oder verkleinern.

Soll die Verfügung über Vermögen durch den Umsatz der Unternehmung aufrechterhalten werden, so muß ein mindestens den Aufwand deckender Ertrag erzielt werden. Soll die Verfügung über Vermögen durch den Umsatz vergrößert werden, so muß die Unternehmung einen Überschuß erzielen, der nicht an Gewinnberechtigte ausbezahlt wird. Äußert sich ein solcher Überschuß direkt in einer Zunahme an Geldmitteln, so muß man von einer «Selbstfinanzierung» sprechen; äußert er sich dagegen direkt in einer Zunahme an wirtschaftlichen Gütern, so muß von einer «Selbstalimentierung» gesprochen werden, obwohl es üblich ist, auch dies als «Selbstfinanzierung» zu bezeichnen. Verkleinert die Unternehmung ihre Verfügung über Vermögen, so kann sie bei Dritten geliehene Vermögensgegenstände diesen zurückgeben, Vermögensgegenstände «à fonds perdu» abgeben, oder wirtschaftliche Güter gegen Geld oder andere wirtschaftliche Güter zu einem Preise, bzw. Tauschwert tauschen, der geringer ist, als der Aufwand für das auszutauschende Gut. Verkleinert die Unternehmung

ihr Vermögen durch Ausgabe von Geld, so handelt es sich um eine «Entfinanzierung», verkleinert sie es durch Abgabe von wirtschaftlichen Gütern, so hat man es mit einer «Entalimentierung» zu tun. «Entfinanziert» wird z. B. bei Rückzahlung eines Kredites, bei Schenkungen von Geld durch die Unternehmung. «Entalimentiert» wird z. B. bei Rückgabe von geliehenen wirtschaftlichen Gütern, bei Schenkungen von wirtschaftlichen Gütern durch die Unternehmung. Weiter wird auch «entalimentiert», wenn die Unternehmung aus irgendeinem Grunde — z. B. um sich einen Markt zu erschließen oder um eine Periode schlechten Geschäftsganges zu überbrücken — auf eine Deckung der festen Kosten ganz oder teilweise verzichtet ¹⁴.

Wird die Verfügung der Unternehmung über Vermögen dadurch vergrößert, daß ihr Dritte Vermögen leihweise, als Beteiligung oder ohne rechtlichen Anspruch — wohl aber mit der Absicht, einen wirtschaftlichen Vorteil zu erlangen — zur Verfügung stellen, so kann von «Fremdfinanzierung» oder «Fremdalimentierung» gesprochen werden, je nachdem, ob sie ihr Geld oder wirtschaftliche Güter zur Verfügung stellen.

Über wieviel Geld und über wie viele wirtschaftliche Güter die Unternehmung in quantitativer und in qualitativer Hinsicht verfügen muß, kann generell nicht gesagt werden. Der Umfang der Unternehmung, die Art ihrer Produktion, ihre innere Struktur und die allgemeine Wirtschaftslage müssen dabei berücksichtigt werden, so daß von Fall zu Fall zu entscheiden ist.

C. Das Erhalten der Einheitlichkeit der Leitung der Unternehmung

Das Erhalten der Einheitlichkeit der Leitung soll der Unternehmung ermöglichen, von einer zentralen Stelle aus grundlegend zu disponieren.

Die Einheitlichkeit der Leitung kann nur erhalten werden, wenn die Unternehmungsleitung *ständig die Übersicht über die Unternehmung wahren kann*. Diesem Zwecke können das Planen und das Führen eines Rechnungswesens sehr gute Dienste erweisen. Das Planen erlaubt der Unternehmungsleitung einerseits, «den vielen unbekannten Kräften», die die Existenz der Unternehmung ständig bedrohen, dadurch zielbewußt entgegenzutreten, daß der

Zufall nach Möglichkeit insofern ausgeschaltet und eine systematische Kontrolle ermöglicht wird, als in bezug auf jede Tätigkeit der Unternehmung geplant wird¹⁵. Dabei darf nie vergessen werden, daß sich das Planen den Veränderungen der Wirtschaftsstruktur ständig anzupassen hat. Das Führen eines Rechnungswesens¹⁶ erlaubt der Unternehmungsleitung andererseits, sämtliche sie interessierenden Faktoren zahlenmäßig festzuhalten, wodurch ein Überblick über das erzielte Resultat und über den allgemeinen Zustand der Unternehmung gewonnen werden kann. Ein Vergleich der Ist- mit den Soll-Ziffern ermöglicht der Unternehmungsleitung sodann, festzustellen, inwieweit ihr Plan realisiert worden ist und inwieweit nicht, um gestützt darauf neue Dispositionen zu treffen¹⁷.

Der sogenannte «Coup d'Oeil» ist nicht nur für die Heerführer, sondern auch für die Unternehmungsleitung von größter Wichtigkeit. Er ersetzt zwar, wie Jöhr sagt, die wissenschaftliche Methode nicht. Seine wichtigste Funktion besteht aber darin, die Unternehmungsleitung in ihren grundlegenden Dispositionen zum voraus auf die richtige Fährte zu weisen und ihr damit zeitraubende Umwege, die ihr die Übersicht über die Unternehmung erschweren oder verunmöglichen könnten, zu ersparen¹⁸.

Aber trotz dem Planen, dem Führen eines Rechnungswesens und dem sogenannten «Coup d'Oeil» kann die Einheitlichkeit der Leitung verlorengehen, wenn eine derartige Vergrößerung der Unternehmung angestrebt wird, daß nur ein «Genie» die zur einheitlichen Leitung notwendige Übersicht bewahren könnte, ein solches Genie sich aber nirgends finden läßt. Einer der wichtigsten Faktoren der Erhaltung der Einheitlichkeit der Leitung beruht deshalb darin, *daß die Unternehmungsleitung imstande sein muß, die Grenzen ihres Könnens zu erkennen*. Sie muß bei allfälligen Vergrößerungsplänen immer kritisch gegen sich selbst, bzw. gegenüber ihren «Führerfähigkeiten» sein, um nie durch die immer größer werdende Unternehmung erdrückt zu werden¹⁹.

Für das Erhalten der Einheitlichkeit der Leitung können somit außer dem Gesagten kaum allgemeine Grundsätze aufgestellt werden. Jeder konkrete Fall ist besonders zu untersuchen, denn in jedem dieser Fälle kann die Einheitlichkeit der Leitung früher oder später gefährdet sein.

D. Das Erhalten der Selbständigkeit der Unternehmung

Die Selbständigkeit der Unternehmung wird dadurch erhalten, daß die Unternehmung danach strebt, sich in dem sie charakterisierenden Tun von keiner dritten Stelle grundlegend beeinflussen zu lassen.

Das Planen und das Führen eines Rechnungswesens können auch der Erhaltung der Selbständigkeit nützlich sein. Die dadurch erhaltene bessere Übersicht erlaubt der Unternehmung, ihre Handlungen einerseits besser auszuwählen; andererseits wird die Selbständigkeit der Unternehmung dabei in der Weise gezügelt, daß die Unternehmung nur vernünftig handelt und durch die Ausnutzung ihrer Selbständigkeit nicht auf Pfade geführt wird, in denen sie ihre Existenz verlieren könnte.

Um selbständig zu bleiben muß die Unternehmung immer so handeln können, wie sie es als zweckmäßig erachtet. Sie darf sich dabei, wie oben erwähnt ²⁰, vertragliche Bindungen, die ihre Handlungsfreiheit beschränken, auferlegen, es muß ihr aber immer möglich sein, sich aus solchen Bindungen zu befreien, wenn sie es für gut findet. Einflüsse von Dritten, seien sie öffentlicher oder privater Natur, müssen abgewendet oder umgangen werden. Die Geschicklichkeit der Unternehmungsleitung spielt dabei eine große Rolle.

Sodann darf aber die Unternehmung auch nicht eine allzu große Macht anstreben, wenn sie selbständig in bezug auf die sie charakterisierende Tätigkeit bleiben will. Sie muß sich bei der Erhaltung ihrer Selbständigkeit immer bewußt bleiben, daß die sie charakterisierende Selbständigkeit nur innerhalb eines bestimmten sozialen Rahmens bestehen kann, eine Sprengung dieses Rahmens durch sie selbst aber ihre Selbständigkeit gefährden und aufheben könnte ²¹.

E. Das Erhalten des Prinzips, mindestens keinen Verlust zu machen

Das Erhalten des Prinzips, mindestens keinen Verlust zu machen, richtet sich sowohl auf die äußern als auch auf die innern Beziehungen der Unternehmung und bezieht sich in letzter Linie auf das Erhalten der Verfügung über Vermögen.

Auf die äußern Beziehungen der Unternehmung richtet es sich insofern, als danach getrachtet werden muß, auf dem Markte zu vorteilhaftesten Preisen einzukaufen und zu verkaufen, d. h. alles versucht werden muß, die Unternehmung auf die wirtschaftlich vorteilhafteste Art und Weise zu «alimentieren» und zu «finanzieren». Auf die innern Beziehungen der Unternehmung richtet sich hingegen dieses Erhalten insofern, als die Unternehmung danach trachten muß, die Art und Weise der Leistungserstellung wirtschaftlich durchzuführen. Walther nennt die unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit zu betrachtende Leistungserstellung der Unternehmung den «Betrieb»²². Damit verschwindet der technische Betriebsbegriff, der noch immer in vielen wirtschaftswissenschaftlichen Abhandlungen spukt, mit dem aber die Wirtschaftswissenschaft nicht viel anfangen kann²³.

Die Betrachtung der innern Beziehungen der Unternehmung darf nicht losgelöst von den äußern Beziehungen der Unternehmung erfolgen, wenn das Prinzip, mindestens keinen Verlust zu erzielen, erhalten werden soll. Die Art und Weise der Leistungserstellung hat immer nur in Hinsicht auf die Beziehungen der Unternehmung zur Außenwelt betrachtet zu werden. Letztere geben der Unternehmung die *Richtung* ihrer Tätigkeit an, und die in einer bestimmten Richtung erfolgende Tätigkeit muß nach dem «wirtschaftlichen Prinzip» durchgeführt werden. Mit andern Worten: die Leistungserstellung der Unternehmung soll nicht um ihrer selbst willen, sondern in bezug auf die Beziehungen der Unternehmung zur Außenwelt wirtschaftlich durchgeführt werden.

Die nach dem «wirtschaftlichen Prinzip» zu erfolgende Leistungserstellung der Unternehmung wird sodann den Beziehungen der Unternehmung zur Außenwelt einen gewissen *Rahmen* geben, innerhalb welchem das Prinzip, mindestens keinen Verlust zu erzielen, nach außen verfolgt werden kann. Mit andern Worten: die Unternehmung soll nur solche Beziehungen zur Außenwelt unterhalten, die ihr nicht verunmöglichen, ihre Leistungen nach dem «wirtschaftlichen Prinzip» zu erstellen.

Es handelt sich beim Durchführen des «wirtschaftlichen Prinzips» zwar insofern um kein absolutes Müssen, als es denkbar ist, daß eine Unternehmung ihr Ziel in einer unwirtschaftlichen Art und Weise verfolgt und dennoch mit einer Gewinnerzielung rech-

nen kann. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn es sich um die Produktion vollständig neuer Produkte handelt, nach denen ein derartiges Bedürfnis besteht, daß die Konsumenten bereit sind, den von der Unternehmung vorgesehenen Preis, trotz seiner Höhe, zu bezahlen. Sobald aber Konkurrenten auf den Plan treten, wird die Unternehmung gezwungen, die Art und Weise ihrer Tätigkeit wirtschaftlicher zu gestalten, weil sonst der Absatz ihrer Produkte gefährdet wird. In der Regel kann eine Produktion erst nach und nach «wirtschaftlich» durchgeführt werden. Es ist aber für jede Unternehmung, die keinen Verlust erzielen will, vorteilhaft, ihre Leistungen immer nur in der wirtschaftlichsten Art und Weise zu erstellen; gerade dadurch können etwaige Verlustquellen zum voraus unterbunden werden.

F. Das Erhalten der genannten fünf Faktoren des Selbsterhaltens im Zusammenhang miteinander

Beim Erhalten jedes einzelnen der genannten fünf Faktoren muß das Erhalten der restlichen vier Faktoren berücksichtigt werden. Dadurch wird das Erhalten jedes Faktors insofern in einem bestimmten Raume begrenzt, als es mit dem Erhalten der andern Faktoren nicht im Widerspruch stehen darf, sondern ihm förderlich sein soll.

1. Das Erhalten der Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte im Zusammenhang mit dem Erhalten der andern Faktoren

Die Unternehmung kann nicht irgendwelche wirtschaftliche Leistungen für Dritte erstellen; sie hat sich an die gegebene Verfügung über Vermögen zu halten und soll solche Produkte herstellen, die ihr das zur Verfügung stehende Vermögen, bzw. die Produktionsmittel erlaubt, bzw. erlauben.

Je größer das Anlagenvermögen der Unternehmung im allgemeinen ist, desto mehr ist sie in der Verfolgung ihres Ziels gebunden. Stackelberg spricht in diesem Sinne von «starrer» Produktion, wenn die Unternehmung in ihrer Produktion gänzlich an die durch früher getroffene Dispositionen bedingten Anlagen gebun-

den und von «plastischer» Produktion, wenn die Unternehmung an überhaupt keine Anlagen gebunden ist, sondern in jedem beliebigen Zeitpunkt ihre Produktion nach Belieben umstellen kann²⁴. Praktisch wird die Produktion meistens bis zu einem gewissen Grade «plastisch» und bis zu einem gewissen Grade «starr» sein, d. h. praktisch müssen früher getroffene Dispositionen in den zu treffenden Dispositionen betreffend die Produktion bis zu einem gewissen Grade berücksichtigt und bis zu einem gewissen Grade nicht berücksichtigt werden. So muß die Unternehmung z. B. bei späteren Dispositionen in bezug auf die zu produzierenden Güter «die bereits vorhandenen Investitionen, die Bestände an Gebäuden, Werkzeugen, Maschinen, Materialien, Fertigwaren, den verfügbaren Arbeitsraum und alle sonstigen in der Vergangenheit entstandenen Produktionsbedingungen als Daten berücksichtigen²⁵.» Insofern ragen die verwirklichten Teile der früheren Dispositionen in die jeweilige Gegenwart der Unternehmung und ihre laufenden Dispositionen hinein, wobei aber mit dem zunehmenden Alter der Anlagen der Grad sinkt, in welchem sie in den neu zu treffenden Dispositionen berücksichtigt werden müssen²⁵.

Durch das Erstellen von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte darf sodann die Einheitlichkeit der Leitung der Unternehmung nicht in Frage gestellt werden. Es soll nur eine solche Produktion verfolgt werden, die tatsächlich einheitlich geleitet werden kann und die damit für eine einheitliche Leitung genügend übersichtlich ist. Je mehr die Unternehmung versucht, ihre Produktion in horizontaler oder in vertikaler Hinsicht auszudehnen, desto eher wird die Einheitlichkeit der Leitung gefährdet; denn über ein gewisses Maß hinaus verliert die Unternehmungsleitung ihre Übersicht und die Unternehmung dadurch ihre einheitliche Leitung.

Auch die Selbständigkeit der Unternehmung darf durch die Leistungserstellung nicht in Frage gestellt werden. So darf die Unternehmung z. B. keine Einmischung Dritter zum Zwecke des günstigen Absatzes ihrer Produkte dulden. Sie kann höchstens mit Dritten gewisse vertragliche Abmachungen über den Preis, die herzustellenden Mengen, die Verpackung, die Verkaufsbedingungen usw.²⁶ eingehen, die nach Belieben kündbar oder umgangbar sind.

Durch das Erhalten des Prinzips, mindestens keinen Verlust zu machen, wird dem Erhalten der Leistungserstellung ein gewisser

Rahmen gesetzt. Die Unternehmung darf einerseits nur solche Produkte herstellen, die ihr das Erzielen eines mindestens den Aufwand deckenden Ertrages ermöglichen. Andererseits muß sie danach trachten, ihre Leistungen mit den zweckmäßigsten Produktionsmittelkombinationen zu erstellen, wozu eine zweckmäßige «Organisation», d. h. «ein System von Regelungen, die die Ausrichtung mehrerer Aufgabenträger und ihrer Arbeitsleistungen auf eine zu lösende Hauptaufgabe bezwecken»²⁷, von größtem Nutzen sein kann. In dieser Weise erhält der Selbstkostenpreis der Produkte der Unternehmung eine solche Höhe, daß angenommen werden kann, daß die Konsumenten mindestens diesen Preis bezahlen und eine solche Menge dieser Produkte kaufen werden, die mindestens jener Ausbringung entspricht, bei welcher der Ertrag mindestens den Aufwand deckt.

2. Das Erhalten der Verfügung über Vermögen im Zusammenhang mit dem Erhalten der andern Faktoren

Die Unternehmung kann die Verfügung über Vermögen nicht dadurch erhalten, daß sie Geld oder wirtschaftliche Güter aufstapelt, ohne Zweck und Sinn. Sie muß im Gegenteil mit dem ihr zur Verfügung stehenden Vermögen arbeiten, d. h. versuchen, damit ihr Ziel, die Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte zu erhalten. Durch das Erhalten der Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte wird auch die Verfügung über Vermögen erhalten. Dadurch, daß der Selbstkostenpreis der Produkte nach Maßgabe der verschiedenen Mengen Produktionsmittel, die zu ihrer Herstellung nötig sind, differenziert ist, erhält das Vermögen seinen Wert²⁸, womit aber nicht gesagt werden soll, daß der Wert der einzelnen Anlagen den Preisschwankungen angepaßt werden muß²⁹.

Weil die Unternehmung die Verfügung über Vermögen in bezug auf die Erhaltung ihrer Leistungserstellung zu erhalten hat, darf die Erhaltung der Verfügung über Vermögen nicht «statischer» Natur sein. Im Bestreben, die Produktion immer zweckmäßiger zu gestalten, muß das Vermögen immer zweckmäßiger gestaltet werden. Zuweilen müssen dabei unzweckmäßige Vermögensteile aufgegeben werden.

Die Unternehmung muß aber zudem imstande sein, ihre Verfügung über Vermögen allfälligen Veränderungen der Bedürfnisstruktur anzupassen, damit immer solche Produkte hergestellt werden können, die tatsächlich gekauft werden. Sie wird eine solche Anpassung meistens durch Fremd- oder Selbst-«Finanzierung», bzw. -«Alimentierung» vornehmen müssen. Manchmal wird es ihr aber auch durch «Eigenfinanzierung», bzw. «Eigenalimentierung» ganz oder wenigstens teilweise gelingen können.

Sodann darf die Unternehmung nur über soviel Vermögen verfügen, daß die Unternehmungsleitung die Übersicht bewahren kann. Ist dies nicht der Fall, so kann die Einheitlichkeit der Leitung und damit wiederum die Existenz der Unternehmung gefährdet werden.

Aber auch ihre Selbständigkeit darf die Unternehmung bei der Erhaltung der Verfügung über Vermögen nicht verlieren. Je mehr sie mit Fremdkapital arbeitet, desto eher kann sie ihre Selbständigkeit verlieren, denn desto mehr können die Fremdkapitalgeber einen Einfluß auf die Unternehmung ausüben.

Es ist zwar praktisch nicht leicht zu sagen, wieviel Vermögen sich die Unternehmung von Dritten zur Verfügung stellen lassen soll. Dies hängt von der Art der Produkte, die hergestellt werden, und von der Unternehmungsleitung ab. Stellen Dritte der Unternehmung Vermögen zur Verfügung, so besteht ein Vorteil darin, daß diese bis zu einem gewissen Grade für die Unternehmung oder mit der Unternehmung planen; denn sie werden die Zielverfolgung und eventuell auch die Art und Weise der Zielverfolgung kritisch betrachten, bevor sie der Unternehmung Vermögen zur Verfügung stellen. Andererseits kann aber die Unternehmung diesen Dritten mehr oder weniger verpflichtet und dadurch auch mehr oder weniger von ihnen abhängig werden, ja sie könnte sogar von einem mächtigen Dritten aufgesaugt werden und zu existieren aufhören.

Erhält die Unternehmung dagegen ihre Verfügung über Vermögen nur durch «Eigen-» und «Selbstfinanzierung», bzw. «Eigen-» und «Selbstalimentierung», so ist sie in bezug auf das Planen eher auf sich selbst angewiesen. Wenn dabei bis anhin eine Produktion erfolgreich durchgeführt worden ist, beurteilt sie die Zukunft eher unter falschen Voraussetzungen, weil sie ein Vorurteil gegen alle

Veränderungen des Wirtschaftsprozesses besitzt ³⁰. Dafür wird die Unternehmung Dritten gegenüber in bezug auf das ihr zur Verfügung stehende Vermögen nicht mehr verpflichtet.

Das Erhalten der Verfügung über Vermögen hat zudem so vor sich zu gehen, daß die Unternehmung keinen Verlust erleidet. Um sich in diesem Sinne zweckmäßig «alimentieren» und «finanzieren» zu können, muß die Unternehmung einerseits eine bestimmte Preispolitik verfolgen, die allfälligen Preis- und Geldwertveränderungen und Konjunkturschwankungen Rechnung trägt ³¹. Andererseits muß die Unternehmung aber auch eine bestimmte Einkaufspolitik sowie eine bestimmte Kreditpolitik als Kreditnehmerin und als Kreditgeberin verfolgen, die ebenfalls allfällige Schwankungen in der Wirtschaft berücksichtigen.

Damit kein Verlust gemacht wird, muß die Unternehmung ferner danach trachten, die Art und Weise der Leistungserstellung wirtschaftlich zu gestalten. Sie hat hiezu ihre innern Beziehungen zu betrachten ³². Dabei werden der durch die Leistungserstellung bedingte Vermögensabgang, die «Kosten»³³, der aus ihr hervorgehende Vermögenszugang einer Periode, der «Leistungswert» ³⁴ und die Differenz zwischen Leistungswert und Kosten einer Periode, das «Betriebsergebnis» ³⁵, festgestellt werden müssen. Durch den Vergleich dieser Zahlen mit entsprechenden Plan-, bzw. Sollziffern kann die Wirtschaftlichkeit der Art und Weise der Leistungserstellung kontrolliert werden, d. h. kann festgestellt werden, inwieweit Vermögen verschwendet worden ist, damit in der Zukunft jeder solchen Verschwendung durch entsprechende Maßnahmen sofort Einhalt geboten werden kann.

3. Das Erhalten der Einheitlichkeit der Leitung im Zusammenhang mit dem Erhalten der andern Faktoren

Das Erhalten der Einheitlichkeit der Leitung darf die Produktion der Unternehmung nicht erschweren oder gar verunmöglichen, weil zu schwerfällig disponiert wird. Eine sorgfältige Produktionsplanung mit einem Verkaufsplan ³⁶, für welchen die Absatzmöglichkeiten in räumlicher und zeitlicher Hinsicht, ferner die Absatzwege ³⁷ und sodann vor allem die Preise geplant werden müssen, verbunden mit einer ständig vorzunehmenden Plankontrolle, wer-

den der Unternehmungsleitung eine ständige Übersicht über die gesamte Produktion der Unternehmung gewähren. Auch die Produktion selbst wird hieraus großen Nutzen ziehen können.

Die Unternehmung soll sodann nicht auf zweckmäßige Vermögensgüter verzichten müssen, weil die Einheitlichkeit der Leitung erhalten werden muß. So darf sie z. B. ruhig Fremdkapital aufnehmen, wenn sie weiß, daß es dieser Einheitlichkeit keinen Abbruch tut. Ein Planen der Mittelbeschaffung³⁸, verbunden mit einer Kontrolle, der sogenannten Budgetkontrolle, kann hier der Unternehmungsleitung gute Dienste erweisen³⁹. Wann die Unternehmung durch das Aufnehmen von Fremdkapital die Einheitlichkeit der Leitung verliert, kann generell nicht gesagt werden. So kann z. B. nicht jede Unternehmungsleitung ihre Einheitlichkeit bewahren, wenn sie Aktionären oder Bankiers gegenüberzustehen hat, und nicht jede Unternehmungsleitung wird es deshalb als zweckmäßig erachten, das Fremdkapital der Unternehmung durch Aktienemission und Bankkredite zu verschaffen. Sie wird unter Umständen eine Obligationenemission vorziehen.

Wenn die einheitliche Leitung der Unternehmung dadurch bewahrt wird, daß sie durch *eine außerhalb der direkten Interessensphäre der Unternehmung liegende Stelle übernommen wird*, z. B. durch eine andere Unternehmung, so verliert die Unternehmung ihre Selbständigkeit, um z. B. die Filiale einer andern Unternehmung oder das Glied einer Unternehmungsverbindung zu werden. In beiden Fällen ist die neue Leitung wohl einheitlich, sie hat aber *kein direktes Interesse* mehr in bezug auf die zu betrachtende Unternehmung. Sie interessiert sich dagegen direkt für die Unternehmung, der die zur Filiale gewordene Unternehmung angehört, oder direkt für die Einheit «Unternehmungsverbindung».

Durch das Erhalten der Einheitlichkeit der Leitung wird die Selbständigkeit der Unternehmung erhalten, wenn verhindert wird, daß *ein Teil* der grundlegenden Dispositionen durch Stellen, die außerhalb der direkten Interessensphäre der Unternehmung liegen, vorgenommen wird.

Die Einheitlichkeit der Leitung muß sodann so erhalten werden, daß die Unternehmung keinen Verlust macht. Es muß aus diesem Grunde in bezug auf die dieser Erhaltung dienenden Mittel — z. B. das Planen, das Führen eines Rechnungswesens und die allge-

meinen Verwaltungsarbeiten — gewirtschaftet werden. Zu diesem Zwecke muß z. B. kontrolliert werden, ob nirgends um des Planens willen geplant, um des Führens eines Rechnungswesens willen ein solches geführt wird und ob die Verwaltung keine Verlustquelle ist. Eine zweckmäßige Organisation ⁴⁰ kann hier von großem Nutzen sein.

4. Das Erhalten der Selbständigkeit im Zusammenhang mit dem Erhalten der andern Faktoren

Die Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte darf durch das Erhalten der Selbständigkeit der Unternehmung nicht gefährdet werden. Ein unüberlegtes Erhalten der Selbständigkeit könnte unter Umständen dazu führen, daß die Unternehmung unbedingt auf einer bestimmten Produktion verharren will, obwohl sich die Bedürfnisstruktur längst verändert hat. Die Unternehmung soll durch ihre Selbständigkeit in jene Produktionsrichtungen geführt werden, in welchen sie ihr Ziel zweckmäßig verfolgen kann.

Die Verfügung über Vermögen darf ebenfalls nicht gefährdet werden. Die Unternehmung soll z. B. nicht durch den Verzicht auf eine «Fremdfinanzierung» oder eine «Fremdalimentierung» ihre Verfügung über Vermögen nicht erhalten können. Sie darf keine Angst haben, den Fremdkapitalgebern als unabhängige Unternehmung entgegenzutreten und muß sich immer bewußt bleiben, daß die grundlegenden Dispositionen durch sie selbst und durch keine außerhalb ihrer direkten Interessensphäre liegende Stelle zu erfolgen haben.

In bezug auf das Erhalten der Einheitlichkeit der Leitung darf die Selbständigkeit der Unternehmung nicht so weit getrieben werden, daß diese Einheitlichkeit verlorengeht. — Dies wäre z. B. dann möglich, wenn verschiedene, an der Unternehmung ein direktes Interesse bezeugende Stellen grundlegend für die Unternehmung zu disponieren versuchten, damit sich keine außerhalb dieser Sphäre liegende Stelle in ihr Tun einmischen könne. — Hiefür ist in der Unternehmung eine gewisse Disziplin erforderlich, damit den Anordnungen der Unternehmungsleitung strikte Folge geleistet wird und keine andern Instanzen gegenteilige Dispositionen treffen, selbst dann nicht, wenn die Dispositionen der Unterneh-

mungsleitung die Selbständigkeit der Unternehmung in Frage zu stellen scheinen.

Es wäre unsinnig, wenn die Unternehmung ihre Selbständigkeit derart ausnützen wollte, daß sie Leistungen erstellt, bei welchen sie zum voraus mit größter Wahrscheinlichkeit mit einem Verlust rechnen kann. Sie muß in jenem Rahmen selbständig bleiben, in welchem sie einen mindestens den Aufwand deckenden Ertrag erzielen kann.

5. Das Erhalten des Prinzips, mindestens keinen Verlust zu machen, im Zusammenhang mit dem Erhalten der andern Faktoren.

Das Erhalten des Prinzips, mindestens keinen Verlust zu machen, hat in der Richtung der Zielverfolgung der Unternehmung zu geschehen. Eine gegebene Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte soll so durchgeführt werden, daß mindestens kein Verlust gemacht wird. Dabei ist ebenfalls die Erhaltung der Verfügung über Vermögen zu berücksichtigen. Auf vorhandenes Vermögen soll, wenn möglich, nicht verzichtet werden. Die Unternehmung soll versuchen, mit einem gegebenen Vermögen einen mindestens den Aufwand deckenden Ertrag zu erzielen.

Auch die Einheitlichkeit der Leitung darf durch das Erhalten dieses Prinzips nicht verlorengehen. Es ist deshalb darauf zu achten, daß der Apparat, der zur Verhütung eines Verlustes verwendet wird, der Unternehmungsleitung die Übersicht über die Unternehmung nicht raubt. Dies könnte z. B. dann der Fall sein, wenn zum Zwecke der Gewinnerzielung die Produktion horizontal und vertikal derart ausgedehnt würde, daß die Unternehmungsleitung jegliche Übersicht über die Unternehmung verlöre.

Die Aufgabe der Selbständigkeit zum Zwecke der Erzielung eines Gewinnes ist manchmal verlockend. Die Unternehmung darf dies indessen nicht tun, wenn sie ihre Existenz nicht aufheben will. Sie darf sich so z. B. nicht als Glied in eine andere Unternehmung aufnehmen lassen und wird manchmal ein schlechteres Resultat zum Zwecke der Erhaltung ihrer Selbständigkeit in Kauf nehmen müssen. Zudem kann auch hier ein zu großer Apparat zur Vermeidung von Verlusten die Selbständigkeit der Unternehmung einerseits dann aufheben, wenn dadurch Dritte für die Unterneh-

mung grundlegend disponieren, oder wenn andererseits die Unternehmung so mächtig wird, daß sie ihre Selbständigkeit dazu mißbraucht, um den sozialen Bedingungen ihres Bestehens zuwiderzuhandeln.

II. Wie sich die Unternehmung zum Schein erhält

Um sich zum Schein zu erhalten, muß die Unternehmung noch speziell den Glauben an einen nichtwirtschaftlichen Zweck erhalten. Hiefür muß sie sich immer an Dritte wenden, z. B. an Einzelpersonen, Unternehmungen, Verbände, den eigenen Staat oder fremde Staaten usw.

Diese Dritten müssen nun vom Bestehen eines nichtwirtschaftlichen Zweckes derartig überzeugt werden, daß sie an ihn glauben und im Bestehen der Unternehmung die Erfüllung eines ihrer nichtwirtschaftlichen Interessen erblicken. Nur so können sie sich unter Umständen bereit erklären, der Unternehmung direkt oder indirekt Vermögen «à fonds perdu» zur Verfügung zu stellen.

Nichtwirtschaftliche Zwecke können z. B. in der Förderung der Sicherheit und der Stärkung des Staates, in der Verhinderung der Massenarbeitslosigkeit und den damit zusammenhängenden politischen Folgen, in der Verhinderung der Ausbeutung ausländischer Arbeiter und in der Förderung der einheimischen Volkswirtschaft⁴¹ usw. liegen. Dabei braucht sich der Betriebswirtschaftler nicht um die tatsächliche Existenz solcher nichtwirtschaftlicher Zwecke zu kümmern; Politiker und Volkswirtschaftspolitiker mögen dies tun.

Damit bei den Dritten der Glaube an einen solchen nichtwirtschaftlichen Zweck erweckt und erhalten werden kann, muß sich die Unternehmung der verschiedensten Argumente und Schlagworte bedienen. Ein Argument ist z. B., besonders in unsichern Zeiten, dasjenige, daß ein Erhalten der nichtrentierenden Unternehmung den Staat stärke und für die Landesverteidigung unerläßlich sei⁴². Ein anderes Argument beruht darin, daß gesagt wird, eine ausländische Konkurrenz betreibe «Sozialdumping», d. h. könne nur billiger liefern, weil sie ihren Arbeitern Hungerlöhne bezahle⁴³. Dann läßt sich auch «das Gespenst der Arbeitslosigkeit»

gut als Argument zum Zwecke der Erhaltung des Glaubens an einen nichtwirtschaftlichen Zweck verwenden⁴⁴, oder man erklärt, daß das Erhalten einer oder mehrerer nichtrentierender Unternehmungen von «volkswirtschaftlicher» Bedeutung sei, ohne indessen näher zu beschreiben, was unter einer «volkswirtschaftlichen Bedeutung» zu verstehen ist.

Dem Erhalten des Glaubens an einen nichtwirtschaftlichen Zweck kann es manchmal nützlich sein, wenn sich mehrere Unternehmungen zusammenschließen und eventuell einen Verband gründen. Dadurch wächst ihr Einfluß hauptsächlich gegenüber dem Staate, besonders wenn dieser Verband seine Mitglieder noch ins Parlament und in die Exekutive beordern kann, und dort die Argumente und Voten des Verbandes zu Argumenten und Voten des Staates aufgebauscht werden. Sind die Unternehmungen in Verbänden organisiert, so müssen sich zudem nicht mehr die einzelnen Unternehmungen an vorderster Front, in aller Öffentlichkeit zum Schein erhalten. Die Verbandsvertreter handeln für sie, und damit wird die einzelne Unternehmung auch weniger der öffentlichen Kritik ausgesetzt⁴⁵.

Die Art und Weise, in der die Dritten der Unternehmung Vermögen zur Verfügung stellen, bzw. in der die Dritten auf die Verfügung über eine gewisse Menge wirtschaftlicher Güter Verzicht leisten, kann sehr verschiedenartig sein. Der Staat kann der Unternehmung z. B. durch Subventionen, Preisvorschriften, durch handelspolitische, währungspolitische und steuerpolitische Maßnahmen⁴⁶ usw. helfen. «Private» Wirtschaftssubjekte, inklusive andere Unternehmungen, können der Unternehmung Vermögen «à fonds perdu» zur Verfügung stellen. Mit andern Worten: die Unternehmung kann sich einerseits dadurch zum Schein erhalten, daß sie von Dritten — dem Staate oder «privaten» Wirtschaftssubjekten — direkt «à fonds perdu» «finanziert» oder «alimentiert» wird. Andererseits kann sie sich dadurch zum Schein erhalten, daß ihr Dritte indirekt «à fonds perdu» helfen, den voraussichtlichen Verlust zu tragen. Dabei kann es sich z. B. um handelspolitische Maßnahmen, wie Schutzzölle, um preispolitische, währungspolitische und um steuerpolitische Maßnahmen des Staates handeln. In diesen Fällen wird das Schein-Erhalten zu einem volkswirtschaftlichen Problem, das aber den Betriebswirtschaftler

insofern interessiert, als es sich auf die Erhaltung der Unternehmung bezieht.

Weil sich die Unternehmung nur *neben* dem Selbsterhalten zum Schein erhalten kann, muß der Glaube an einen nichtwirtschaftlichen Zweck gleichzeitig und im Zusammenhang mit den fünf Faktoren des Selbsterhaltens erhalten werden. Dabei braucht sich aber die Betriebswirtschaftslehre nicht im Detail mit den z. T. etwas zweifelhaften Methoden des Scheinerhaltens zu befassen. Diese Methoden brauchen von der Betriebswirtschaftslehre lediglich als in der Wirklichkeit vorkommende Tatsachen berücksichtigt zu werden.

III. Das Monopolstreben und die Unternehmungszusammenschlüsse zum Zwecke der Erhaltung der Unternehmung

A. Das Monopolstreben der Unternehmung

Von einem Monopol kann immer dann gesprochen werden, wenn eine Unternehmung die ausschließliche Verfügung über wirtschaftliche Güter, d. h. über Fertigprodukte besitzt⁴⁷. Eine Verfügung über Fertigprodukte ist immer nur dann ausschließlich, wenn diese von Dritten nachgefragt werden; denn gerade dadurch, daß die Dritten den Kauf der Produkte der Unternehmung dem Kauf der Produkte anderer Unternehmungen vorziehen, wird einerseits die besondere Eigenart der Produkte der Unternehmung gegenüber allen andern wirtschaftlichen Gütern und dadurch andererseits die ausschließliche Verfügung über diese Produkte desjenigen, der sie zum Kaufe anbietet — der Unternehmung — bewiesen.

In diesem Sinne ist von Chamberlain⁴⁸ und Robinson⁴⁹ darauf hingewiesen worden, daß die Produkte der einzelnen Produzenten für die Dritten, bzw. die Konsumenten in der Regel eine Besonderheit aufweisen und demnach jeder einzelne Produzent für seine Erzeugnisse ein Monopol besitzt. Die Märkte, auf denen angeblich «Konkurrenz» herrsche, würden dabei tatsächlich in durch ein Netzwerk verknüpfte Märkte zerfallen, in denen jeder Verkäufer eine monopolähnliche Stellung behauptet. Aus diesem Grunde

braucht das Monopol nicht mehr als Auswuchs oder gar Gegensatz der freien Konkurrenz betrachtet zu werden, sondern lediglich als einer ihrer wesentlichen Bestandteile. Dadurch, daß eine größere Zahl von Monopolisten auf dem Markte ihre Produkte anbieten, besteht die freie Konkurrenz, denn die angebotenen Güter konkurrenzieren sich nicht nur in bezug auf die Qualität ein und derselben Gattung, sondern auch in bezug auf alle andern Gattungen⁵⁰. So kann denn auch gesagt werden, daß die nachgefragte Menge eines Gutes nicht nur von seinem Preis abhängig ist, «sondern auch von den Preisen aller anderen Güter, die man gleichzeitig kaufen will, bzw. zu kaufen ins Auge faßt; oder: sie ist eine ‚Funktion‘ nicht nur seines eigenen Preises, sondern eine Funktion der Preise aller gleichzeitig auf Grund der Verfügung über eine bestimmte Geldsumme nachgefragter Güter»⁵¹.

Eucken teilt die hier vertretene Auffassung über das Monopol nicht. In der wirtschaftlichen Wirklichkeit sei das Monopol etwas ganz anderes als die Konkurrenz, was sich besonders zeige, wenn man vom Zentrum der konkreten Wirtschaft ausgehe, welches nach Eucken die «Wirtschaftspläne» und ihre Daten sind⁵². In der Konkurrenz seien nicht die tatsächlichen Reaktionen, die sich aus den Handlungen der Einzelnen ergäben, entscheidend. «Darin unterscheidet sie sich von den anderen Formen des Angebots und der Nachfrage nicht scharf. Entscheidend ist allein, daß der Einzelne infolge der Größe der Märkte und der Geringfügigkeit seines Angebots oder seiner Nachfrage nicht mit einer solchen Reaktion in seinem Wirtschaftsplan rechnet, den Preis der Gegenwart als Plandatum setzt und entsprechend handelt ... ‚Sein Wirtschaftsplan wird so gemacht, wie wenn die Tauschwerte der Waren, auf welche es abgesehen ist, im voraus unabänderlich bestimmt seien‘ (Wicksell)⁵³.» Das Monopol zeichne sich dagegen dadurch aus, daß der Anbieter die zu erwartenden Reaktionen der Kunden als Datum in seine Wirtschaftspläne einsetze — der Nachfrager handle dementsprechend umgekehrt — und auf Grund dieser Plandaten als Monopolist entweder den Preis festsetze, «der eben für ihn kein Datum ist», oder die anzubietende (oder nachzufragende) Menge bestimme und den Preis einspielen lasse⁵⁴.

Aus der Betrachtung im Sinne Euckens läßt sich schließen, daß ein kleiner Produzent den Preis nur minim oder gar nicht und nur

ein Großproduzent, bzw. ein «Monopolist» den Preis wirksam beeinflussen kann. Zudem lassen sich dabei «Monopole», «Duopole», «Oligopole» usw. feststellen, wenn angenommen werden kann, daß ein Produzent allein, zwei oder mehrere Produzenten entscheidend den Preis festsetzen können. Eine derartige Unterscheidung mag für die Herausarbeitung gradueller Unterschiede auf dem Markte notwendig sein. Doch darf dabei nicht übersehen werden, daß, vom Standpunkt der einzelnen Unternehmung aus gesehen, ein solcher gradueller Unterschied nicht schließen läßt, daß im einen Falle — im Falle der Konkurrenz im Sinne Euckens — die Reaktionen, die die Handlungen der Unternehmung bei Dritten hervorrufen, nicht berücksichtigt werden und im andern Falle — im Falle des Monopols im Sinne von Eucken — gerade diese Reaktionen als Daten dienen und der Preis oder die Menge vom Monopolisten festgesetzt wird. Jede Unternehmung wird immer damit rechnen müssen, daß durch ihr Angebot der Preis beeinflußt werden könnte, wobei in der Interdependenz der Preise nicht unbedingt der Preis derselben Gütergattung beeinflußt zu werden braucht, sondern ebenfalls auch der Preis anderer Gütergattungen beeinflußt werden kann, was wiederum auf die Unternehmung zurückwirkt. Ähnlich wird auch jede Unternehmung die Reaktionen der Kunden nicht unbedingt als «Plandaten» verwenden können, um Preise und Mengen danach festzusetzen; denn einerseits besteht immer eine latente Konkurrenz und andererseits ist eine Konkurrenz von Substitutionsgütern möglich, im Falle, daß eine Unternehmung Alleinanbieterin einer bestimmten Warengattung sein sollte. So ist nach J. M. Clark «der Wettbewerb immer eine latent wirkende Kraft, die stets ihre Lebendigkeit aufs neue unter Beweis stellt, indem sie Mißbräuche abstellt und Störungen des Gleichgewichts ausgleicht»⁵⁵.

Es ist deshalb vom Standpunkte der einzelnen Unternehmung aus gesehen zweckmäßiger, immer dann von einem Monopol zu sprechen, wenn ausschließlich über wirtschaftliche Güter verfügt wird. Je nach dem Grade der Ausschließlichkeit dieser Verfügung wird dabei die Unternehmung ein Monopol im Sinne Euckens erreichen können, wobei sie aber dennoch nie darauf verzichten kann, in ihrem Plane eine etwaige latente Konkurrenz und eine Konkurrenz durch Substitutionsgüter zu berücksichtigen.

Jede Unternehmung verfügt in einem gewissen Grade ausschließlich über wirtschaftliche Güter; denn wie bereits erwähnt worden ist, besteht eine solche Ausschließlichkeit bereits dann, wenn Dritte den Kauf der Produkte der Unternehmung dem Kauf der Produkte einer anderen Unternehmung vorziehen. Es kann demnach geschlossen werden, daß die Unternehmung durch das Erstellen von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte zugleich eine ausschließliche Verfügung über wirtschaftliche Güter anstrebt und daß somit das Erhalten der Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte mit dem Monopolstreben identifiziert werden kann. Dabei wird natürlich jede Unternehmung, oder doch die meisten Unternehmungen, immer bestrebt sein, den Grad ihrer ausschließlichen Verfügung über wirtschaftliche Güter so groß wie möglich zu gestalten, um dadurch in die Lage zu kommen, immer eine größere Marge für beliebige Preisfestsetzungen zu erhalten. Wie groß indessen diese Marge auch sei, die Unternehmung muß immer gegenüber einer Konkurrenz auf der Hut sein. Zwar kann das Bestehen einer großen Marge die Unternehmung so weit bringen, die Reaktionen der Konsumenten als Daten in ihrem Plane zu berücksichtigen und den Angebotspreis oder die angebotene Menge, im Sinne von Eucken, beliebig festzusetzen, bzw. so festzusetzen, daß sie ein Gewinnmaximum erzielt. Es wäre aber betriebswirtschaftlich unrichtig, wenn nicht auch eine solche Unternehmung ständig mit einer Konkurrenz rechnete, sei sie latenter Natur oder in Form von Substitutionsgütern.

Je plastischer⁵⁶ eine Produktion ist, desto leichter kann eine latente Konkurrenz in bezug auf die Produktion von Gütern gleicher Gattung in eine tatsächliche umgewandelt werden. Je starrer⁵⁶ dagegen die Produktion ist, desto schwerer kann sich eine derartige Umwandlung praktisch vollziehen, d. h. desto weniger elastisch ist das Angebot, bzw. desto geringer ist die Reaktion des Angebotspreises oder der angebotenen Menge auf eine Variation der angebotenen Menge oder des Angebotspreises.

Andererseits wird das Produkt der Unternehmung von den Konsumenten um so eher durch ein anderes substituiert, je elastischer ihre Nachfrage ist, d. h. je größer ihre Reaktion in bezug auf Nachfragepreis oder nachgefragte Menge, auf eine Variation, in bezug auf nachgefragte Menge oder Nachfragepreis ist.

Die Betriebswirtschaftslehre braucht das Monopolstreben der Unternehmung keiner speziellen Untersuchung zu unterziehen, weil es mit dem Erhalten der Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte identisch ist. Den Grad der durch dieses Erhalten erlangten Ausschließlichkeit der Verfügung über wirtschaftliche Güter kann die Unternehmung durch das Verfolgen eines bestimmten Zieles und durch eine bestimmte Art und Weise dieser Zielverfolgung beeinflussen; bestimmen kann sie die Größe dieses Grades indessen nicht, weil diese noch von außerhalb ihres Bereiches liegenden, sozialen Faktoren abhängt.

B. Die Unternehmungszusammenschlüsse

Von Unternehmungszusammenschlüssen kann gesprochen werden, wenn Unternehmungen vertragliche Bindungen, die man auch Kartelle nennt, eingehen, die ihnen ermöglichen, ihre Interessen besser wahrzunehmen, bzw. sich zweckmäßiger zu erhalten. Betriebswirtschaftlich gesehen ist somit das Motiv aller Unternehmungszusammenschlüsse das Erhalten der Unternehmung.

Unternehmungszusammenschlüsse dürfen indessen nicht mit Unternehmungsverbindungen verwechselt werden. In diesen hört die einzelne Unternehmung zu existieren auf, um entweder mit einer oder mehreren andern Unternehmungen zu einer neuen Unternehmung zu fusionieren, oder um von einer andern Unternehmung aufgesaugt zu werden. Solche Verbindungen finden aber immer nur dann statt, wenn die sich verbindenden Unternehmungen mindestens eine ihrer wesentlichen Eigenschaften verlieren.

Formell kann allerdings eine Unternehmung schon mit einer anderen verbunden sein, wenn sie auch noch alle ihre wesentlichen Eigenschaften beibehält; tatsächlich bleibt sie in diesem Falle jedoch eine Unternehmung. Die Betriebswirtschaftslehre hat sich in bezug auf die Unterscheidung zwischen Unternehmungszusammenschlüssen und Unternehmungsverbindungen nicht an die Form, sondern an die Tatsache zu halten, ob die sich verbindenden Unternehmungen mindestens eine ihrer wesentlichen Eigenschaften verlieren oder nicht. In diesem Sinne können formelle Unternehmungsverbindungen zu tatsächlichen Unternehmungszusammenschlüssen werden.

Durch eine derartige Betrachtung verliert die übliche Einteilung der Unternehmungskonzentrationen in Kartelle, Konzerne und Trusts insofern an Bedeutung, als sie sich zu sehr an formelle wirtschaftliche und rechtliche Erscheinungen hält. So wird nach Mellerowicz bei den Kartellen die Unternehmung vertragsmäßig mit andern Unternehmungen «verbunden», unter Beibehaltung der rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Selbständigkeit, zum Zwecke der Regulierung des Marktes⁵⁷. Der Konzern dagegen sei ein «Zusammenschluß» von Unternehmungen, die nur rechtlich selbständig blieben, wirtschaftlich aber «eine Betriebsgemeinschaft mit einer einheitlichen Leitung bilden», d. h. betriebswirtschaftlich ihre Selbständigkeit verlören, und der Trust sei endlich ein «Zusammenschluß» von Unternehmungen, bei dem die rechtliche und die betriebswirtschaftliche Selbständigkeit der Glieder aufgehoben würde, so daß eine einzige Unternehmung entstehe⁵⁸. Die rechtliche Selbständigkeit braucht von der Wirtschaftswissenschaft in dieser Hinsicht nicht berücksichtigt zu werden. Dies will aber nicht besagen, daß nun sowohl der Trust, als auch der Konzern — im Sinne von Mellerowicz — Unternehmungen seien, weil die betriebswirtschaftliche Selbständigkeit ihrer Glieder aufgehoben ist⁵⁹. Diese kann tatsächlich sehr wohl bestehen, und ihre Glieder können über alle wesentlichen Eigenschaften der Unternehmung verfügen. Es kann sich aus diesem Grunde beim Konzern und beim Trust tatsächlich um Unternehmungszusammenschlüsse oder Unternehmungsverbindungen handeln. Natürlich können sich dabei die tatsächlich alle Unternehmungseigenschaften besitzenden Glieder eines Konzerns oder eines Trusts sehr wohl strikte an die Richtlinien der Konzern- oder Trustleitung halten. Dies will aber betriebswirtschaftlich bloß sagen, daß sie ein derartiges Befolgen aus *eigenem* Ermessen gewählt haben, ohne dabei irgendwie in einer ihrer wesentlichen Eigenschaften beeinträchtigt zu sein. Dabei kann zudem der formell über diesen Unternehmungen stehende Trust oder Konzern ebenfalls eine Unternehmung sein, wenn über alle wesentlichen Eigenschaften einer Unternehmung verfügt wird.

Die Betriebswirtschaftslehre interessiert sich insofern nur für die Unternehmungszusammenschlüsse als Mittel zum Zwecke des Erhaltens der Unternehmung, als dabei tatsächlich ein vertraglicher Zusammenschluß zwischen Unternehmungen besteht. Besteht

kein solcher mehr, d. h. fusionieren zwei oder mehrere Unternehmungen, oder wird eine Unternehmung durch eine andere aufge-saugt, so ist betriebswirtschaftlich das eine die Gründung einer Unternehmung und das Verschwinden von zwei Unternehmungen und das andere einerseits das Auflösen einer Unternehmung und andererseits das «Finanzieren» oder, bzw. und «Alimentieren» einer andern.

Statt von «Unternehmungszusammenschlüssen» will Rieger von Interessengemeinschaften sprechen, denn es scheint ihm, «daß mit dieser Benennung der zugrunde liegende Oberbegriff ausgezeichnet getroffen ist, denn alle die Gebilde, die unter sie fallen, zeichnen sich dadurch aus, daß die Gemeinsamkeit der Interessen es ist, die einen bestimmten Kreis sich enger zusammenschließen läßt⁶⁰.» Dagegen läßt sich aber sagen, daß die Absicht einer Unternehmung trotz Vorgabe «gemeinsamer Interessen» tatsächlich darin beruhen kann, die andern Unternehmungen als unangenehme Konkurrenten zu bekämpfen und zu eliminieren. Die Vorgabe eines «gemeinsamen Interesses» kann zu diesem Zwecke nur von Vorteil sein, denn mit einem relativ geringen Aufwand kann dadurch z. B. billiger eingekauft werden, oder können technische Veränderungen in der wirtschaftlichen Bedürfnisstruktur vorteilhaft überbrückt werden. All dies sind aber, vom Standpunkt der einzelnen Unternehmung aus gesehen, bloß Mittel zum Zwecke ihres Erhaltens.

Es müßte von Fall zu Fall untersucht werden, inwieweit die Interessen tatsächlich «gemeinsamer» Natur sind. Dabei müßten die Pläne der einzelnen Unternehmungen aufs genaueste untersucht werden. Aber selbst in diesem Falle wäre nur dafür Gewähr geleistet, daß das Interesse in einem bestimmten Zustand der Unternehmungen ein gemeinsames war; ob es im Zeitraume der Tätigkeit der Unternehmung auch noch gemeinsam ist, würde eine ständige Betrachtung der Pläne aller ein «gemeinsames Interesse» vorgebender Unternehmungen verlangen, was die einzelne Unternehmung nicht tun kann. Aus diesem Grunde ist es kaum zweckmäßig, von «Interessengemeinschaften» im Sinne von Rieger zu sprechen. *Im Prinzip sind nicht die Interessen der sich durch Verträge zusammenschließenden Unternehmungen gemein, sondern die Maßnahmen, um ihre Interessen wahrzunehmen.*

Weil das Monopolstreben jeder Unternehmung eigen ist, so

wäre es unrichtig, dies noch speziell für die Unternehmungszusammenschlüsse zu betonen, oder eventuell gar als Kriterium für die Charakterisierung der Unternehmungszusammenschlüsse herbeizuziehen. Wenn dies dennoch von vielen Schriftstellern getan wird⁶¹, so ist zu unterscheiden, ob ein solches Streben vom volkswirtschaftlichen oder vom betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkt aus betrachtet wird. Im ersteren Falle mag man von einem Monopolstreben sprechen, weil durch die Unternehmungszusammenschlüsse eine bestimmte Marktsituation angestrebt wird. Im zweiten Falle hingegen wird von jeder einzelnen Unternehmung der Absatz ihrer Produkte angestrebt, wobei bereits in der Tatsache, daß abgesetzt werden kann, das Monopol begründet wird und weshalb von diesem Standpunkt aus gesehen — vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus — die Unternehmungszusammenschlüsse nicht durch das Monopolstreben speziell charakterisiert werden, weil dies bereits zum Wesen der Unternehmung gehört⁶².

Betriebswirtschaftlich gesehen, sind die Unternehmungszusammenschlüsse, wie schon erwähnt, *Mittel zum Zwecke der Erhaltung* der Unternehmung. Die Unternehmung bedient sich ihrer auf die ihr am zweckmäßigsten erscheinende Art und Weise⁶³.

Zusammenfassung

In diesem Kapitel sind in allgemeinen Richtlinien die Mittel und Maßnahmen dargestellt worden, mit welchen sich die Unternehmung selbst und zum Schein erhalten kann. Beim «Selbsterhalten» müssen fünf Faktoren — das Erstellen von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte, die Verfügung über Vermögen, die Einheitlichkeit der Leitung, die Selbständigkeit und das Prinzip, mindestens keinen Verlust zu machen —, beim «Scheinerhalten» sechs Faktoren — die Faktoren des «Selbsterhaltens» und dazu noch der Glaube an einen nichtwirtschaftlichen Zweck — gleichzeitig und im Zusammenhang miteinander erhalten werden.

Das Monopolstreben der Unternehmung muß von der Betriebswirtschaftslehre nicht speziell betrachtet werden, weil es mit dem Erhalten der Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte identisch ist. Ein Monopol liegt immer dann schon vor, wenn die

Unternehmung ausschließlich über wirtschaftliche Güter einer bestimmten Qualität verfügt.

Die Unternehmungszusammenschlüsse sind ein Mittel zum Zwecke der Erhaltung der Unternehmung. Das Monopolstreben kann nicht als das sie charakterisierende Kriterium herangezogen werden, weil es jeder Unternehmung eigen ist. Es ist betriebswirtschaftlich zweckmäßig, zwischen Unternehmungsverbindungen und Unternehmungszusammenschlüssen zu unterscheiden. Erstere sind Unternehmungen, letztere Mittel für die Unternehmungen. Allerdings handelt es sich betriebswirtschaftlich erst dann um Unternehmungsverbindungen, wenn tatsächlich dadurch aus mehreren Unternehmungen eine Unternehmung wird. Ist dies nur formell der Fall, so handelt es sich tatsächlich nur um einen Unternehmungszusammenschluß. Die Betriebswirtschaftslehre hat sich nur an das Tatsächliche zu halten.

Anmerkungen zum 4. Kapitel

¹ Wenn es nach Mellerowicz in der Betriebswirtschaftslehre um die vernunftgemäße Betriebsführung geht (vgl. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Goeschen, Berlin 1944, S. 8 ff.), so kann eingewendet werden, daß die vernunftgemäße Betriebsführung bloß ein Mittel des eigentlichen Zieles der Betriebswirtschaftslehre, der Erhaltung der Unternehmung, ist.

² Vgl. Frank H. Knight, Risk, Uncertainty and Profit, Nr. 16, in Series of Reprints of Scarce Tracts in Economic and Political Science, London 1933.

³ Vgl. Philippovich, Grundriß, a. a. O., Bd. 1, S. 32 ff.

Nach Rodbertus (vgl. Das Kapital, Berlin 1884, S. 81 ff.) beruht die «volkswirtschaftliche Aufgabe der Unternehmung darin, daß sie das Angebot der Nachfrage anzupassen hat. Dies ist aber insofern nur bedingt richtig, als unter Nachfrage «das Begehren zu kaufen, worin die Bereitschaft zur Zahlung eines Preises eingeschlossen ist (vgl. Amonn, Grundzüge der Theoretischen Nationalökonomie, S. 35), verstanden wird. Es ist nun aber keineswegs notwendig, daß die Unternehmung das herstellt, was die Dritten kaufen wollen. Sie kann auch das herstellen, was die Dritten kaufen würden, d. h. jene wirtschaftlichen Güter, die die Dritten wohl noch nicht kennen, für die sie aber bereit wären, einen Preis zu bezahlen, weil ihnen diese Güter Bedürfnisse befriedigen, an die sie noch nicht gedacht haben.

⁴ Ein derartiger Preisfall kann bei Gütern mit geringer Bedarfselastizität vorkommen, denn diese haben eine große Fallgeschwindigkeit des Grenznutzens, wobei dieser sogar in einem stärkeren Grade abnehmen kann, als es der Vermehrung der Menge entspricht und somit auch ihr Totalnutzen sinken kann. Güter mit geringer Bedarfselastizität sind gewöhnlich Güter eines dringenden Bedarfs. Wer halb verdurstet nach einer Quelle sucht, wird wohl einem Becher Wasser einen relativ hohen Wert beimessen und das Wasser somit als ein wirtschaftliches Gut anerkennen. Hat er aber die Quelle erreicht, und ist sein Durst gelöscht, so ist sein Bedürfnis nach Wasser sehr klein geworden, so daß die durch die Quelle zum Preise Null angebotene Wassermenge völlig genügt, um

sein Bedürfnis nach Wasser zu befriedigen. Im ähnlichen Sinne kann z. B. auch der Gesamtgeldwert der Getreideproduktion eines Jahres bei einer guten Ernte geringer sein als bei einer schlechten. (Vgl. W. Röpke, Die Lehre von der Wirtschaft, a. a. O., S. 10 f.)

⁵ Vgl. Amonn, Grundzüge der Theoret. Nationalökonomie, S. 44.

⁶ Wirtschaftliche Güter können zum Preise Null abgesetzt werden. Nur wird in diesem Falle, weil es wirtschaftliche Güter sind, die angebotene Menge kleiner sein als die nachgefragte Menge. Der Anbieter kann dabei die Produkte nach dem Quesystem unter die Nachfragenden verteilen. Dieses System beruht darin, «daß man den Vorrat frei zur Verfügung stellt und es nun den Menschen überläßt, sich darum zu balgen, in größerer oder geringerer Ordnung, mit größerem oder geringerem Gebrauch des Ellbogens. (Vgl. Röpke, Die Lehre von der Wirtschaft, a. a. O., S. 27 f.) Dann können solche Güter aber auch nach dem Rationierungssystem verteilt werden, wo die Abstimmung durch planmäßige Verteilung (Rationierung) zu erreichen versucht wird. (Vgl. Röpke, Die Lehre von der Wirtschaft, S. 28 f.)

⁷ «Wichtiger» nennen wir ein Bedürfnis gegenüber einem andern, wenn eine wenigstens teilweise Befriedigung desselben vor jeder teilweisen Befriedigung des anderen notwendig erscheint oder als notwendig erachtet wird... Die Qualifikation «dringlich», «mehr oder weniger dringlich» dagegen bezieht sich auf die einzelnen Regungen eines und desselben Bedürfnisses oder auch der verschiedenen Bedürfnisse... Man könnte natürlich... ebensogut sagen: die Befriedigung dieses Bedürfnisses ist mir momentan «wichtiger» als die eines anderen, obwohl die Befriedigung des anderen bis zu einem gewissen Grade «im Ganzen» wichtiger ist; es ist jedoch üblich, im einen Fall von «Wichtigkeit» und im anderen von «Dringlichkeit» zu sprechen.» (Vgl. Amonn, Grundzüge der Theoretischen Nationalökonomie, S. 67 ff.)

⁸ Vgl. Amonn, Grundzüge der Theoret. Nationalökonomie, S. 71 f.

⁹ Vgl. Henri Ford, Mein Leben und Werk, Leipzig, S. 49, 114.

¹⁰ Unter Geld wird das «allgemein gebräuchliche Tauschmittel» verstanden (vgl. Amonn, Volkswirtschaftl. Grundbegriffe und Grundprobleme, S. 145). Es muß streng zwischen Geld und Kredit unterschieden werden. Letzterer kann die Waren in Umlauf setzen, ist aber selbst nie Geld. «Jeder Handelskredit, der sich kundgibt in einer Tratte oder einem Wechsel, der als Zahlungsmittel indossierbar und verwendbar ist, führt daher ohne den Gebrauch von Geld zu einem schnelleren Umsatz der Waren. Niemand denkt daran, deswegen die Handelswechsel als Geld zu bezeichnen.» (Vgl. Charles Rist, Geschichte der Geld- und Kredittheorien von John Law bis heute, Bern 1947, S. 16 f.)

¹¹ Vgl. Heinrich von Stackelberg, Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, Bern 1948, S. 305.

¹² Das Versichern von Vermögensgegenständen gehört ebenfalls zum «Alimentieren», denn der Versicherte, die Unternehmung, kauft dabei eine Dienstleistung, bzw. ein wirtschaftliches Gut, die Versicherung, beim Versicherer.

¹³ Hegner versteht unter der Selbstfinanzierung (vgl. Selbstfinanzierung..., a. a. O., S. 34) «diejenige spezielle Maßnahme der Geldmittelbeschaffung, bei der sich die Unternehmung diese Geldmittel aus den Verkaufsgewinnen aus ihren eigenen Leistungen beschafft, so daß entweder eine tatsächliche und relative Vermehrung des Unternehmungsvermögens oder eine nur relative Vermögensvermehrung gegenüber den direkten rechtlichen Ansprüchen anderer Wirtschaftssubjekte an die Unternehmung, stattfindet.»

¹⁴ Verzichtet die Unternehmung auf eine Deckung der festen Kosten ganz oder teilweise, so spricht Stackelberg vom «Betriebsminimum oder von einer das Betriebsoptimum noch nicht erreichenden Produktionsweise. Von einem Betriebsminimum spricht Stackelberg, wenn jene Ausbringung produziert wird, bei deren Verkauf nur noch die variablen Stückkosten gedeckt werden können. Ein Betriebsoptimum herrsche dagegen dann vor, wenn jene Ausbringung produziert

würde, bei der die gesamten Stückkosten ihr Minimum erreichten. (Vgl. Stackelberg, a. a. O., S. 55.)

15 Vgl. Walther, Überblick über die Planung der Unternehmung, Art. in «Die Planung in der Unternehmung», Verb. Schweiz. Bücherexperten, Zürich 1947, S. 17.

16 Zum Rechnungswesen der Unternehmung können mit Walther (vgl. Einführung..., a. a. O., S. 349) gezählt werden: 1. Die eigentlichen Rechnungen in Form von Geschäftsbuchführung und Betriebsabrechnung. 2. Verschiedenartige betriebswirtschaftliche Instrumente, «die kein geschlossenes Ganzes bilden, aber soweit als möglich mit den eigentlichen Rechnungen der 1. Gruppe in zahlenmäßigem Zusammenhang stehen. a) Nur mit der Betriebsabrechnung zusammenhängend: der Plankostenvergleich, d. h. der Vergleich der Ist- mit Soll-Gemeinkosten; der Vergleich der direkten Kosten mit der Vorkalkulation; die Kontrolle der Gemeinkostendeckung; die Vorkalkulation der Kostenträgerkosten (die wir nicht empfehlen...); b) mit Betriebsabrechnung und Gesellschaftsbuchführung zusammenhängend: die Zeitvergleiche mit früheren Perioden; die Budget-Kontrollmethode; die zwischenbetrieblichen Vergleiche; die betriebswirtschaftliche Statistik.» Vgl. dazu auch Leitner, Betriebslehre der kapitalistischen Großindustrie, in Grundriß der Sozialökonomik, Abt. VI, S. 85.

17 Der Plan würde seinen vollen Zweck nicht erfüllen, wenn er nicht kontrolliert würde. (Vgl. Walther, Einführung..., a. a. O., S. 331.) Die betreffende Kontrolle wird auch «Budgetkontrolle» genannt. Diese Bezeichnung «enthält eine große Wahrheit. Man darf sich nämlich nicht damit begnügen, einen Plan aufzustellen, sondern muß ihn auch laufend kontrollieren. Das Budget einer Unternehmung ist ja kein absoluter, kein unveränderter Plan... Wer es aufstellt, weiß, daß er vor vielen Ungewißheiten steht und er sich deshalb bei seiner Durchführung ständig den veränderten Umständen anzupassen hat. Man muß ständig kontrollieren. Es braucht also nicht nur ein Budget, sondern auch eine Kontrolle, und deshalb ist die Bezeichnung Budget-Kontroll-Methode so gut... Diese Methode umfaßt den ganzen Bereich der Unternehmungsplanung.» (Vgl. Walther, Überblick über die Planung der Unternehmung, in Die Planung in der Unternehmung, a. a. O., S. 15.) Vgl. dazu: «Planung in der Unternehmung», a. a. O.; Pauwels, Analyse de l'Exploitation, S. 245 ff.; J. E. Spinosa Cattela, Budgettering en Budgetcontrole, Leiden, Stenfort Kroese 1940.

18 Vgl. W. A. Jöhr, Die Beurteilung konkreter wirtschaftspolitischer Probleme, S. 59 f. Der Arbeit von Jöhr kann auch folgendes Zitat eines Aufsatzes von Edgar Schumacher, über «Ziel und Methodik der militärischen Beurteilung der Lage», in der «Schweizerischen Arbeitgeberzeitung» 1946, Nr. 40 und 41, entnommen werden: «Was wir säuberlich auseinanderzuhalten versuchten, das faßt er nun (der militärische Chef) unter einem Gesamtblickpunkt zusammen; was wir zusammenreichten, das verschmilzt ihm nun zur Einheit. In der Anwendung wird beim wirklichen Führer die Beurteilung der Lage über den Denkprozeß zur Anschauung erhoben. Die frühe Kriegstheorie hat dafür den treffenden Ausdruck des ‚Coup d’Oeil‘ gefunden,... von dem Clausewitz sagt, er sei nichts als das schnelle Treffen einer Wahrheit, die einem gewöhnlichen Blick des Geistes gar nicht sichtbar ist oder es erst nach langem Betrachten und Überlegen wird.»

19 In dieser Hinsicht darf auch nicht vergessen werden, «daß die Entwicklung zur Großunternehmung vielfach durch Motive irrationaler Art bestimmt wird: durch eine geschäftliche Prestigepolitik, durch Machtstreben und schließlich sogar durch eine Art von Sammelwut, die andere in harmloserer Weise altes Porzellan oder Briefmarken sammeln läßt.» (Vgl. Röpke, Die Gesellschaftskrisis der Gegenwart, 4. Aufl., Erlenbach-Zürich 1942, S. 356.)

20 Vgl. 2. Kapitel dieser Arbeit.

21 Vgl. 2. Kapitel dieser Arbeit; Léon Walras, Etudes d'Economie sociale, Paris 1936, S. 159.

²² Vgl. Walther, Einführung . . . , a. a. O., S. 12. «Unter Betrieb verstehen wir die unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit zu betrachtende Leistungserstellung der Unternehmung.»

²³ Auch Rieger (vgl. Einführung in die Privatwirtschaftslehre, S. 64) sagt, daß die Wirtschaftlichkeit des Betriebes «frei von der Unternehmung» zu betrachten sei. Er faßt aber den Betrieb noch technisch auf, denn für ihn findet die Wirtschaftlichkeit *im* Betrieb statt.

²⁴ Vgl. Stackelberg, a. a. O., S. 97 f.: «Die Wirklichkeit zeigt Elemente sowohl der plastischen als auch der starren Produktion. Soweit z. B. eine Betriebsanlage, etwa eine Maschine, in ihrer Lebensdauer vorwiegend vom jeweiligen Ausnutzungsgrad abhängt, lassen sich ihre Leistungen innerhalb gewisser Grenzen durch Überbeanspruchung vorverlegen oder durch sparsamen Betrieb auf eine längere Zeitstrecke verteilen. Diese Investitionsform ist weniger starr als eine Betriebsanlage, deren Lebensdauer vorwiegend vom Zeitablauf abhängt, vom Ausnutzungsgrad dagegen im wesentlichen unabhängig ist, wie wir es z. B. an einem Betriebsgebäude beobachten können. Da jede Investition die Wirtschaftspläne (bzw. die Dispositionen) der nächsten Zukunft stärker bindet als spätere Wirtschaftspläne (bzw. Dispositionen), so ist die Produktion auf kurze Sicht starrer als auf lange Sicht. Der Grad der Starrheit, der die volkswirtschaftliche Produktion insgesamt charakterisiert, ist eine wichtige Bedingung jener Wirtschaftsschwankungen, die wir in der Verkehrswirtschaft als Konjunkturbewegungen zu bezeichnen pflegen.»

²⁵ Vgl. Stackelberg, a. a. O., S. 88.

²⁶ In diesem Sinne können Konditionen-, Preis-, Gebiets-, bzw. Rayonierungs-, Produktions-, bzw. Mengen-, Ausfuhr-, Verkaufs-, Kontingentierungs- und Gewinnverteilungskartelle unterschieden werden.

²⁷ Vgl. Ulrich, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949, S. 26; dazu Rechnungswesen und Betriebsorganisation, in Neuzeitl. Rechnungswesen in der schweiz. Praxis, Zürich 1946.

²⁸ Vgl. Amonn, Grundzüge der Theoret. Nationalökonomie, S. 7.

²⁹ Vgl. 3. Kapitel dieser Arbeit, Abschnitt «Substanzerhaltung».

³⁰ Vgl. Bresciani-Turroni, Einführung in die Wirtschaftspolitik, S. 87 ff.; Röpke, Die Theorie der Kapitalbildung, Tübingen 1919, S. 17 f.

³¹ Es ist sehr wohl möglich, daß die Unternehmung zu diesem Zwecke ihre Produkte während einer gewissen Zeit unter den Selbstkosten verkauft.

³² Walther nennt diese Betrachtungsweise den «Betrieb». (Vgl. Einführung . . . , a. a. O., S. 12.)

³³ Vgl. Walther, Einführung . . . , a. a. O., S. 21.

³⁴ Vgl. do. S. 25.

³⁵ Vgl. do. S. 27.

³⁶ Vgl. Schläpfer, Verkaufsplanung, in «Die Planung in der Unternehmung», S. 141 ff.

³⁷ Vgl. Pauwels, a. a. O., S. 145 ff., S. 245 f.

³⁸ Zu einem solchen Planen gehören das Planen der «Alimentierung» im Sinne einer Material-, Lager- und Einkaufsplanung einerseits und im Sinne einer «Dienstleistungsplanung» andererseits. Diese befaßt sich mit der Personalplanung, d. h. mit der personellen Organisation, dem Nachwuchs, der Auswahl, den Beförderungen, den «Personalreserven», der zweckmäßigen Altersabstufung und mit den Dienstleistungen, die andere Unternehmungen der betreffenden Unternehmung leisten. Dann muß auch das «Finanzieren» geplant werden, denn alle Pläne sind vergeblich, «wenn die Finanzierung des Absatzes und der Fabrikation und der Lagerhaltung — und natürlich auch der Neuanlagen — nicht gesichert ist. Damit erhält der Finanzplan seine überragende Bedeutung.» (Vgl. Walther, Überblick über die Planung der Unternehmung, a. a. O., S. 12; Finanzielle Planung, daselbst, S. 94 ff.)

³⁹ Vgl. Anm. 17 dieses Kapitels.

40 Vgl. Anm. 27 dieses Kapitels.

41 Die «Begünstigung der einheimischen Volkswirtschaft» kann man dann als einen nichtwirtschaftlichen Zweck betrachten, wenn sie den Dritten keinen wirtschaftlichen Vorteil einbringen muß und bloß formeller, statt tatsächlicher Natur ist.

42 Vgl. Neue Zürcher Zeitung, Nr. 224, vom 1. 2. 49, Nr. 231, vom 2. 2. 49, Nr. 498, vom 11. 3. 49.

43 Die amerikanischen Uhrenfabriken wollen sich zum Schein erhalten durch Herbeiziehung des Argumentes, daß der seit fünfzig Jahren sich im Rückgang befindenden amerikanischen Uhrenindustrie eine entscheidende militärische Bedeutung zukomme und deshalb der Import der viel billigeren Schweizer Uhren zu kontingentieren sei. Zudem appellieren die Vertreter der amerikanischen Uhrenindustrie an das «soziale Gefühl» der Amerikaner, indem sie feststellen, daß die Arbeitslöhne in der Schweiz bedeutend niedriger seien als in Amerika und die schweizerische Uhrenindustrie nur dank der «Ausbeutung» schweizerischer Arbeitskraft billiger produzieren könne. Wenn das Landesverteidigungsargument nicht genügend Gehör finden könnte, so könnte wenigstens das Argument des «Sozialdumpings» Widerhall finden.

44 Vgl. Neue Zürcher Zeitung, Nr. 224, vom 1. 2. 49. Die schweizerische Strumpfindustrie versucht gegen die ausländische Konkurrenz zu kämpfen. Ihr Verband, der Schweizerische Wirkerverband, ließ publizieren: «Es ist in der Tat unverständlich, daß der schweizerische Detailhandel nicht einsieht, daß er in erster Linie unter der Arbeitslosigkeit des Schweizer Arbeiters leiden wird. Die Fabrikanten sind aber auch der Auffassung, daß ohne handelspolitische Maßnahmen nicht mehr auszukommen ist, wenn den rund 3000 in dieser Industrie beschäftigten Arbeitnehmern ihr Arbeitsplatz erhalten werden soll. Sie versichern dem Vertreter der Arbeitnehmer, daß sie alles in ihrer Macht Stehende zur Sicherung der Existenzgrundlage ihrer Arbeiterschaft unternehmen werden.»

45 Schon Machiavelli hat in bezug auf die Vertreter des Fürsten gesagt, daß dieser durch Dritte die Rollen spielen lassen müsse, die den Haß hervorrufen könnten, die Rollen dagegen, die die Dankbarkeit des Volkes hervorrufen könnten, selbst spielen müsse (vgl. Machiavel, *Le Prince*, Editions de Cluny, Paris, XIX. Kap., S. 118).

In den USA, einem Lande der Berufspolitiker, spielen die sogenannten «Lobbies» eine außergewöhnliche Rolle. Da den Berufspolitikern der Kontakt mit dem Volke fehlt, gibt es Leute, die diesen Kontakt herstellen und versuchen, die Berufspolitiker, bzw. die Abgeordneten, für dieses und jenes Interesse, z. B. auch für das Interesse einer oder mehrerer Unternehmungen, zu gewinnen. Große Unternehmungen haben ihre eigenen «Lobbies» in Washington.

46 Vgl. Fridolin Th. Zweifel, *Förderung und Lenkung industrieller Produktion durch steuerpolitische Maßnahmen*, Bern 1948.

47 Philippovich versteht unter einem Monopol (vgl. Grundriß..., a. a. O., Bd. 1, S. 231) «die ausschließliche Verfügung über Verkehrsobjekte (Sachgüter, Dienstleistungen, Darlehenskapital, Effekten usw.)». Auf diese Definition scheint sich auch Amonn zu stützen, wenn er unter einem Monopol versteht: «Die einheitliche Zusammenfassung des Gesamtangebotes oder der Gesamtnachfrage auf einem Markt *in einer Hand*, die gestattet, die angebotene, bzw. nachgefragte Menge oder den Preis, zu dem angeboten oder nachgefragt wird, einheitlich zu bestimmen, also die Tatsache, daß überhaupt nur eine bestimmte Menge oder zu *einem* bestimmten Preis, bzw. eventuell auch zu bestimmten mehreren willkürlich differenzierten Preisen, angeboten, bzw. nachgefragt wird.» (Vgl. Volkswirtschaftl. Grundbegriffe und Grundprobleme, S. 127.) Die Definition Amonns führt die Folge der «ausschließlichen Verfügung im Sinne von Philippovich» aus. Sie ist aber dennoch enger, weil sie nur diejenige «ausschließliche Verfügung» berücksichtigt, bei der Preis oder Menge *willkürlich* festgesetzt werden können.

Für die Betriebswirtschaftslehre scheint der Begriff des Monopols im Sinne einer ausschließlichen Verfügung über wirtschaftliche Güter zweckmäßiger zu

sein. Weil dabei von einer Unternehmung gesprochen wird, braucht nicht mehr, im Sinne von Philippovich, betont zu werden, daß es sich um «Verkehrsobjekte» handelt, denn die Unternehmung setzt die arbeitsteilige Verkehrswirtschaft voraus, und alle wirtschaftlichen Güter, über welche sie verfügt, sind deshalb «Verkehrsobjekte».

⁴⁸ Vgl. Chamberlin, *Theory of Monopolistic Competition*, 2. Aufl., 1936.

⁴⁹ Vgl. J. Robinson, *The Economics of Imperfect Competition*, 1946, S. 5, 307 ff.; Stackelberg, a. a. O., S. 219 ff.

⁵⁰ Vgl. Eucken, a. a. O., S. 156 ff. Die Einteilung in Gattung und Qualität der Güter darf nicht absolut aufgefaßt werden, denn im Grunde kann jede Güterqualität eine neue Gütergattung schaffen, je nach dem Ausmaße, das man einer Gattung zuerkennt. Wenn gesagt wird, «Güter verschiedener Gattungen konkurrieren sich», so will das heißen, daß Güter, die verschiedenen Zwecken dienen, sich konkurrieren können; so kann z. B. eine Konkurrenz zwischen Eßwaren und Trinkwaren bestehen. Dabei kann aber auch nur eine bestimmte Sorte von Getränken die Eßwaren konkurrieren, oder aber auch nur eine bestimmte Qualität von Eßwaren.

⁵¹ Vgl. Amonn, *Grundzüge der Theoret. Nationalökonomie*, S. 56.

⁵² Vgl. Eucken, *Die Grundlagen der Nationalökonomie*, Godesberg 1947, S. 161 ff.

⁵³ Vgl. Eucken, a. a. O., S. 154.

⁵⁴ Vgl. do. S. 150 f.

⁵⁵ Vgl. Zitat bei Bresciani-Turroni, a. a. O., S. 178. Nach Bresciani-Turroni (a. a. O., S. 178) kann «im allgemeinen jede Ware innerhalb gewisser Grenzen ersetzt werden». Wenn demnach im Rahmen einer bestimmten Industrie der Wettbewerb fast ausgeschaltet sei, weil sich dort ein Großbetrieb auf monopolistischer Grundlage gebildet habe, so wirke sich die Konkurrenz weiterhin zwischen Industriebetrieben aus, welche Waren oder Dienste erzeugten, die leicht wechselseitig ersetzt werden könnten. «Die Wasserkraftanlagen und das Erdöl wetteifern mit der Kohle, so daß sie dem Monopol der Kohlenerzeuger ein Ende bereiten haben. Die Entwicklung des Kraftwagenverkehrs hat das Monopol der Eisenbahnen schwer getroffen; das Leichtmetall macht dem Eisen schwere Konkurrenz. Indem die Wissenschaft synthetische Produkte herstellt, trägt sie unausgesetzt dazu bei, die Monopolstellung der Erzeuger gewisser Rohstoffe einzuschränken.» (Vgl. dazu Adolf Kozlik, *Monopol oder monopolistische Konkurrenz?*, in *Zeitschrift für Schweiz. Statistik und Volkswirtschaft*, 77. Jg., 1941, Heft Nr. 3, S. 341 ff.)

⁵⁶ Vgl. Stackelberg, a. a. O., S. 97 f.; Anm. 24 dieses Kapitels.

⁵⁷ Vgl. Mellerowicz, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Goeschen, Berlin 1944, S. 33.

⁵⁸ Vgl. do. S. 42 f.; dazu Hoffmann, a. a. O., S. 166.

⁵⁹ Nach Liefmann (vgl. *Kartelle und Trusts und die Weiterbildung der volkswirtschaftlichen Organisation*, 2. Aufl., Stuttgart 1910, S. 116) ist der Trust eine selbständige Unternehmung; ebenso nach Amonn (vgl. *Volkswohlfstandslehre*, a. a. O., S. 68 f.).

⁶⁰ Vgl. Rieger, a. a. O., S. 127.

⁶¹ Liefmann versteht unter einem Kartell «freie Vereinbarungen zwischen selbständig bleibenden Unternehmern derselben Art, zum Zwecke der monopolistischen Beherrschung des Marktes» (a. a. O., S. 11). Eggmann (*Der Staat und die Kartelle*, Zürich 1945, S. 72) versteht unter einem Kartell «der auf freiwilliger, vertraglicher Vereinbarung beruhende Zusammenschluß von Unternehmungen der gleichen Produktionsstufe zum Zwecke einer dauernden monopolistischen Marktbeherrschung». Nach Liefmann (a. a. O., S. 116) hat auch der Trust «monopolistischen» Charakter.

⁶² In diesem Sinne schreibt Passow (*Kartelle*, Jena 1930, S. 19): «Der Ausdruck Monopol hat den Nachteil, daß er deshalb immer wieder zu Mißverständnissen Anlaß gibt und daß viele Autoren gerade bei der Besprechung dieses

Punktes aneinander vorbeireden, weil sie sich unter monopolistischer Marktbeeinflussung oder Marktbeherrschung etwas Verschiedenes vorstellen. Außerdem verbinden sich für viele mit dem Ausdruck Monopol gewisse subjektive Wertvorstellungen, weshalb der Ausdruck auch als politisches Schlagwort gerne verwendet wird, was der begrifflichen Klarheit nicht zuträglich zu sein pflegt.»

63 Nach Haussmann (Die wirtschaftliche Konzentration an ihrer Schicksalswende, Basel 1940, S. 6) sind die Unternehmungszusammenschlüsse eine ganz natürliche Erscheinung des industriellen Fortschrittes. Ihr Wesen stehe «in... der Zusammenfassung von Betrieben und Unternehmungen zu größeren und wirksameren Einheiten» (a. a. O., S. 11), und die Ursache, z. B. der Kartellbildung, liege in der Entwicklung des Großbetriebes überhaupt. Beim Konzern und Trust ließen sich noch leichter solche «Wurzeln dieser Bewegungen und in den hiermit zusammenhängenden finanziellen und sonstigen Verflechtungen» erkennen (a. a. O., S. 125). Wenn Haussmann die Unternehmungszusammenschlüsse als Einheiten bezeichnet, so ist das sicher richtig. Nur muß betont werden, daß es sich dabei immer um lose Einheiten handelt, die aus verschiedenen Unternehmungen bestehen. Solche können sowohl das Kartell als auch der Trust und der Konzern sein. Auch die tatsächliche Unternehmungsverbindung bildet eine Einheit; nur besteht in diesem Falle die Einheit nicht in bezug auf einen Vertrag verschiedener Unternehmungen, sondern gestützt auf die Tatsache, daß es sich um eine einzige Unternehmung handelt.

Vgl. dazu M. Knüsli, Die Unternehmungsverbindungen als Untersuchungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, Art. in «Die Unternehmung», 2. Jg., Nr. 3, S. 107.

Literaturverzeichnis

- Amonn Alfred:** Grundzüge der Volkswohlstandslehre, Jena 1926; Objekt und Grundbegriffe der theoretischen Nationalökonomie, 2. Aufl. Leipzig 1927; Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme, Bern 1944; Leitfaden zum Studium der Nationalökonomie, Bern 1945; Einführung in die Theoretische Nationalökonomie, Bern 1948.
- Borkowsky Rudolf:** Das Problem der Substanzerhaltung, N. Z. Z. 1946, Nummer 262, 54.
- Bosshardt Erik:** Die Erhaltung der Produktivkräfte in Betrieb und Volkswirtschaft bei schwankenden Preisen. — Ein betriebswirtschaftlicher Beitrag zum Problem der Leistungswirtschaft und Konjunktur, Betriebswirtschaftliches Institut an der ETH, Zürich 1947. Leistungsmäßige Kostenrechnung, Bücherreihe des Betriebswirtschaftlichen Institutes an der ETH in Zürich, Bd. 1, 1948.
- Bresciani-Turroni Constantino:** Einführung in die Wirtschaftspolitik, Bern 1948.
- Büchner Richard:** Unternehmung und Markt, in Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, 81. Jg., 1945.
- Burnham James:** The Managerial Revolution, New York 1944. Die Machiavellisten, Verteidiger der Freiheit, Zürich 1949.
- Burri J.:** Die Unternehmung, Zürich, 4. Aufl., 1946.
- und Märki: Doppelte Buchhaltung, Zürich 1945.
- Chamberlin E.:** The Theory of Monopolistic Competition, Cambridge (Mass.) 1933.
- Cantillon Richard:** Die Natur des Handels im allgemeinen, Sammlung sozialwissenschaftlicher Meister, hersg. v. Prof. Dr. Hch. Waentig, Bd. XXV, Jena 1931.
- Eggmann Emil:** Der Staat und die Kartelle, Zürich 1945.
- Eucken Walther:** Die Grundlagen der Nationalökonomie, 5. Aufl., Godesberg 1947.
- Fehr:** Der Eigentumsbegriff und das Unternehmen, in Zeitschrift für Schweiz. Recht, 47, S. 1 ff.
- Fischer-Hess-Seebauer:** Buchführung und Kostenrechnung, Berlin 1941.
- Fisher Allan G. B.:** Fortschritt und soziale Sicherheit, Bern 1947.
- Ford Henry:** Mein Leben und Werk, Leipzig.
- Graf Adolf:** Betriebswirtschaftliche Statistik, Zürich 1947.
- Gronau Friedrich:** Die Sicherung der Unternehmung, Stuttgart 1935.
- Haberler Gottfried:** Prosperität und Depression; eine theoretische Untersuchung der Konjunkturbewegungen, Bern 1948.
- Häusermann Erich:** Der Unternehmer, seine Funktion, seine Zielsetzung, sein Gewinn, Stuttgart 1932.
- Hardy Charles O.:** Risk and Risk-Bearing, Chicago 1923.
- Haussmann Fritz:** Konzerne und Kartelle im Zeichen der Wirtschaftlenkung, Zürich-Leipzig 1938; Die Wirtschaftliche Konzentration an ihrer Schicksalswende, Basel 1940.
- Hegner Franz:** Die Selbstfinanzierung der Unternehmung als theoretisches Problem der Betriebswirtschaftslehre und der Volkswirtschaftslehre, Bern 1946.
- Hoffmann Alexander:** Wirtschaftslehre der kaufmännischen Unternehmung, Leipzig 1932.
- Jevons:** The Principles of Science; a Treatise on Logic and Scientific Method, Macmillan 1879.

- Jöhr Walter Adolf: Die Beurteilung konkreter wirtschaftspolitischer Probleme, Bern 1947.
- Jörg Hans: Betriebsabrechnung und Kalkulation, in Neuzeitliches Rechnungswesen in der schweiz. Praxis, Verband Schweiz. Bücherexperten, Zürich 1946, S. 103 ff.;
Planungsaufgaben der Organisationsabteilung, in Planung in der Unternehmung, Verb. Schweiz. Bücherexperten, Zürich 1947, S. 111 ff.
- Knight Frank H.: Risk, Uncertainty and Profit, No. 16, in Series of Reprints of Scarce Tracts in Economic and Political Science, London 1937.
- Knüsli Mario: Unternehmungsverbindungen als Untersuchungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, in «Die Unternehmung», Jg. 2, Nr. 3, 1948, S. 97 ff.
- Kosiol Erich: Werdegang und Wesen der Betriebswirtschaftslehre und ihr Verhältnis zu den Nachbarwissenschaften und zur Wirtschaftspraxis, in «Die Betriebswirtschaft», 33. Jg., 1930, S. 97 ff.
- Kozlik Adolf: Monopol oder monopolistische Konkurrenz?, in Zeitschrift für schweiz. Statistik und Volkswirtschaft, 77. Jg., 1941, Heft 3, S. 341 ff.
- Lattmann Ch.: Das Wesen der Betriebswirtschaftslehre nach dem deutschen, italienischen und französischen Schrifttum, St. Gallen 1942.
- Le Coutre: Das Vermögen, Art. im HWB der Betriebswirtschaft, Bd. 5, S. 688 ff.
- Leitner Friedrich: Betriebslehre der kapitalistischen Großindustrie, in Grundriß der Sozialökonomik, VI. Abt., Tübingen 1914, S. 83 ff.;
Privatwirtschaftslehre der Unternehmung, Berlin und Leipzig 1921.
- Liefmann: Kartelle und Trusts und die Weiterbildung der volkswirtschaftlichen Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1910.
- Lisowsky Arthur: Risiko-Gliederung und Risiko-Politik, Art. in «Die Unternehmung», 1. Jg., 1947, Nr. 3, S. 97 ff., 2. Jg., Nr. 1, S. 13 ff., Nr. 2, S. 67 ff.
- Machiavel Nicolas: Le Prince, Editions de Cluny, Paris 1938.
- Märki Albert: Wandlung der Buchhaltungstheorie unter dem Einfluß der Entwicklung des neuzeitlichen Rechnungswesens, in Neuzeitl. Rechnungswesen in der Schweiz. Praxis, Verb. Schweiz. Bücherexperten, Zürich 1946, S. 25 ff.
- Marbach Fritz: Theorie des Mittelstandes, Bern 1942.
- Mellerowicz Konrad: Kosten und Kostenrechnung, I. Bd., Theorie der Kosten, Berlin/Leipzig 1933;
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Goeschen, Berlin 1944.
- Mises Ludwig von: Nationalökonomie, Theorie des Handelns und Wirtschaftens, Genf 1940.
- Mötteli Hans: Planung in der Maschinenindustrie, in Planung in der Unternehmung, Verb. Schweiz. Bücherexperten, Zürich 1947.
- Moriggia R. und Chevalley R.: Comptabilité et Analyse Comptable, Lausanne 1945.
- Neuzeitliches Rechnungswesen in der schweizerischen Praxis, 8 Vorträge, Zürich 1946, Verb. Schweiz. Bücherexperten.
- Neue Zürcher Zeitung: 1946, Nr. 54, 262, 1949, Nr. 224, 231, 498.
- Nicklisch Heinrich: Der Weg aufwärts! Organisation, Versuch einer Grundlegung, Stuttgart 1922, 2. Aufl.;
Betrieb, Art. in HWB der Betriebswirtschaft, S. 1043 ff.;
Die Betriebswirtschaft, 1932.
- Niehans Jürg: Zur Preisbildung bei ungewissen Erwartungen, in Schweiz. Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, 84. Jg., Nr. 5, Oktober 1948.
- Oberli Fritz: Die kalkulatorische und bilanzmäßige Abschreibung, Bern 1945;
Die Gestaltung des Kontenplans, in Neuzeitliches Rechnungswesen in der schweiz. Praxis, Verb. Schweiz. Bücherexperten, Zürich 1946, S. 53 ff.
- Oberparleitner K.: Funktionen- und Risikenlehre des Warenhandels, Berlin/Wien 1930.

- Pantaleoni M.: Du caractère logique des différences d'opinions qui séparent les économistes, Leçon d'ouverture, 22 oct. 1897, Genève 1897.
- Pareto Vilfredo: Traité de sociologie générale, Lausanne/Paris 1917/19.
- Passow Richard: Betrieb, Unternehmung, Konzern, Beiträge zur Lehre von den Unternehmungen, Heft 11, Jena 1925; Kartelle, Jena 1930.
- Pauwels Marcel: Analyse de l'Exploitation, Paris/Bruxelles 1944.
- Philippovich Eugen von: Grundriß der Politischen Ökonomie, I. Bd., 14. Aufl., Tübingen 1919, II. Bd., I. Teil, 11. Aufl., Tübingen 1920, II. Teil, 8. Aufl., Tübingen 1919.
- Piettre Andrée: Économie Dirigée d'Hier et d'Aujourd'hui du Colbertisme à notre Temps, Paris 1947.
- Pigou A.C.: The Economics of Welfare, London 1932, Kapitel «Maintaining Capital intact», S. 44 ff.
- Planung in der Unternehmung, 7 Vorträge, Zürich 1947, Verband Schweiz. Bücherexperten.
- Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, Berlin: Größere Wirtschaftlichkeit durch geordnetes Rechnungswesen, Leipzig/Zürich 1945.
- Rieger Wilhelm: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Nürnberg 1928.
- Rist Charles: Geschichte der Geld- und Kredittheorien von John Law bis heute, Bern 1947.
- Robinson J.: The Economics of Imperfect Competition, London 1946.
- Rodbertus Karl: Das Kapital, Berlin 1884.
- Römer A.: Die Werterhaltung in der Unternehmung und das einschlägige Steuerrecht, Berlin 1923.
- Röpke Wilhelm: Die Theorie der Kapitalbildung, Tübingen 1919; Spekulation, Art. im HWB der Staatswissenschaften, 4. Aufl.; Die Lehre von der Wirtschaft, Erlenbach/Zürich 1943; Die Gesellschaftskrisis der Gegenwart, 4. Aufl., Erlenbach/Zürich 1942.
- Sandig C.: Risiko, Art. im HWB der Betriebswirtschaft, 1939.
- Santschi Rudolf: Das Betriebsvermögen, Art. in «Die Unternehmung», Jg. 2, Nr. 1, S. 1 ff.
- Sauermann Heinz: Die Gestalt des Unternehmers, Berlin 1937.
- Seyffert Rudolf: Geschichte der Betriebswirtschaftslehre, Art. im HWB der Betriebswirtschaft, 1938.
- Schreidegger Tony: De la durée d'existence de l'entreprise, en particulier de l'entreprise horlogère dans le Jura, Berner Diss. 1948, im Manuskript.
- Schläpfer Charles: Verkaufsplanung, Art. in Planung in der Unternehmung, Verb. Schweiz. Bücherexperten, Zürich 1947.
- Schmalenbach Eugen: Finanzierungen, 5. Aufl., Leipzig 1932. Dynamische Bilanz, 10. Aufl. 1948; Pretiale Wirtschaftslenkung, Bd. 1, Die Optimale Geltungszahl, und Bd. 2, Pretiale Lenkung des Betriebes, Bremen-Horn 1948.
- Schmidt Fritz: Die organische Tageswertbilanz, Leipzig 1929.
- Schmidt Klaus Dietrich: Betriebssicherung, Art. in Nicklischs HWB der Betriebswirtschaft, S. 832 ff.
- Sombart Werner: Der moderne Kapitalismus, 2. Bd., München und Leipzig, 5. Aufl., 1922. Prinzipielle Eigenart des modernen Kapitalismus, Grundriß der Sozialökonomik, IV. Abteilung, 1. Teil, Tübingen 1925.
- Spinosa-Cattela J.E.: Budgettering en Budgetcontrole, Leiden, Stenfert Kroese 1940.
- Stackelberg Heinrich von: Grundlagen einer reinen Kostentheorie, in Zeitschrift für Nationalökonomie, Bd. III, 1932, S. 333 ff., S. 552 ff.; Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, Bern 1948.
- Szende Stefan: Europäische Revolution, Zürich/New York 1945.

- Tawney R.H.: Religion und Frühkapitalismus, Bern 1946.
- Töndury Hans: Wesen und Aufgabe der modernen Betriebswirtschaftslehre, Erweiterte Antrittsvorlesung, Bern 1933;
Der Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre, S. Z. f. K. Bw., 1936, Heft 12, S. 302.
- Töndury und Gsell: Finanzierungen, Zürich 1948.
- Turin Guido: Der Begriff des Unternehmers, Zürich 1947.
- Ulrich Hans: Nationalökonomie und Betriebswirtschaftslehre, Bern 1944;
Rechnungswesen und Betriebsorganisation, in Neuzeitl. Rechnungswesen in der schweiz. Praxis, Verb. Schweiz. Bücherexperten, Zürich 1946, S. 145 ff.
Grundsätze organisatorischer Planung, in Planung in der Unternehmung, Verb. Schweiz. Bücherexperten, Zürich 1947, S. 69 ff.
Die «Berner Schule» der Betriebswirtschaftslehre, Art. in «Die Unternehmung», Nr. 1, 2. Jg., März 1948, S. 32 ff.
Leistungsmäßige Kostenrechnung?, in «Die Unternehmung», Jg. 2, Nr. 2, Juni 1948, S. 67 ff.
Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949.
- Voelk Karl Hans: Zur Grundlegung einer ganzheitlich-systematischen Wirtschaftswissenschaft, Berner Diss. 1949, im Manuskript.
- Vogelstein Theodor: Die finanzielle Organisation der kapitalistischen Industrien, Grundriß der Sozialökonomik, VI. Abteilung, Tübingen 1914, S. 187 ff.
- Walb Ernst: Die Erfolgsrechnung privater und öffentlicher Betriebe, Berlin/Wien 1926.
- Walras Léon: Etudes d'économie sociale, Lausanne/Paris 1936.
- Walther Alfred: Der Gewinnbegriff der Unternehmung, Sonderdruck aus dem «Bund», Bern 1942;
Grundlegende betriebswirtschaftliche Fragen, in Neuzeitliches Rechnungswesen in der schweiz. Praxis, Verb. Schweiz. Bücherexperten, Zürich 1946, S. 7 ff.;
Überblick über die Planung der Unternehmung, und
Finanzielle Planung, beide Art. in Planung in der Unternehmung, Verb. Schweiz. Bücherexperten, Zürich 1947, S. 7 ff., S. 94 ff.;
Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, 1. Band: Der Betrieb, Zürich 1947.
- Weber Alfred: Industrielle Standortslehre (Allgemeine und kapitalistische Theorie des Standortes), in Grundriß der Sozialökonomik, VI. Abt., Tübingen 1914, S. 54 ff.
- Weigmann: Selbstkostenrechnung und Preisbildung in der Industrie, Leipzig 1939.
- Wyder Ernst: Der Widerbeschaffungspreis, Zürich 1946.
- Zweifel Fridolin Th.: Förderung und Lenkung industrieller Produktion durch steuerpolitische Maßnahmen, Bern 1948.

